

UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL
FACULTAD DE NEGOCIOS, INGENIERÍA Y ARTES DIGITALES
INGENIERÍA COMERCIAL



ELABORACIÓN DE QUESOS FRESCOS PRADERAS DE QUILVO

Autores:

Acuña Vidal Diana María
Balbontín Gómez Javiera Alejandra
Cid Rebolledo Daniel Ivan
Guzmán Vergara Luis Alberto

PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía:
Carolina Vita

NOVIEMBRE 2018
SANTIAGO - CHILE

RESUMEN EJECUTIVO

PROPÓSITO

“El propósito de la empresa productora de quesos frescos *Praderas de Quilvo Ltda.* consiste en satisfacer las necesidades de productos lácteos más saludables, confiables y de calidad, mediante la producción y distribución de quesos frescos en la zona”.

MISIÓN

“Producir y comercializar quesos frescos saludables, naturales y nutritivos y de la más alta calidad, destinados a las familias que buscan un producto que destaque por sobre otros ofrecidos en el mercado en cuanto a sus propiedades nutricionales”.

OBJETIVOS DE CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

En el corto plazo, se busca mostrar a la empresa como una alternativa innovadora en el producto que ofrece, solvente para el pago de sus obligaciones y con un capital humano comprometido con el éxito de la empresa.

En el mediano plazo, se busca posicionar a la empresa como una seria y con proyección de crecer en el tiempo.

En el largo plazo, se busca ser reconocida como la empresa líder en ofrecer queso fresco tipo gourmet, a la vez de ser considerada una empresa atractiva para atraer inversionistas.

CONCLUSIONES DE LAS VARIABLES CIRCUNDANTES

A. Variables circundantes generales

- a. Socio – culturales: Se estima que los potenciales clientes, quienes están cada vez más interesados en productos saludables, tendrán una conducta receptiva al producto que se ofrece.
- b. Tecnológicas: El mercado actualmente ofrece todos los equipos necesarios para el desarrollo del negocio, ya sea en el mercado internacional, como también el mercado local.
- c. Económicas: El actual crecimiento de la economía permite el desarrollo de un proyecto de las características tamaño del evaluado.

- d. Político – legales: El proyecto sólo requiere cumplir la normativa vigente para cualquier emprendimiento, además otras autorizaciones sanitarias propias de la industria de la alimentación. No se requieren permisos o concesiones especiales.
- e. Ambientales: No existen normas especialmente particulares que deban ser cumplidas durante el desarrollo del negocio.

B. Variables circundantes específicas

- a. Competidores potenciales: Existe un gran número de competidores potenciales que podría ingresar al mercado de quesos frescos “saludables”, ya sea se trate de nuevas empresas, o de empresas existentes que decidan incluir este producto dentro de su oferta. Las barreras de entrada son, en general, bajas.
- b. Competidores actuales: Existen diversas empresas locales que ofrecen el mismo o similar producto, habiendo un nivel de rivalidad medio – alto entre ellas.
- c. Competidores sustitutos: La oferta por parte de competidores sustitutos es alta, existiendo diversas alternativas saludables que pueden satisfacer la misma necesidad que el proyecto.
- d. Poder de negociación de los proveedores: Para este caso en particular, el poder de negociación de los proveedores es bajo.
- e. Poder de negociación de los clientes: Al tratarse de un producto que es ofrecido, principalmente, a consumidores finales, su poder de negociación es bajo, ya que su actuar es más bien atomizado.

DEFINICIÓN ESTRATEGIA GENÉRICA

La estrategia genérica escogida corresponde a diferenciación enfocada o de alta segmentación

ESTIMACIÓN DEMANDA

La estimación de la demanda se realizó, primeramente, para el primer año del proyecto, cuya cantidad obtenida fue proyectada hasta el año diez con tasas de crecimiento decrecientes, tal como se muestra en el cuadro y gráfico siguiente:

| Año | Crecimiento vegetativo | Crecimiento x mayor demanda productos saludables | Crecimiento x mayor participación de mercado | Crecimiento total | Cantidad demandada (n° quesos) |
|------|------------------------|--|--|-------------------|--------------------------------|
| 2019 | - | - | - | - | 81.580 |
| 2020 | 0,77% | 2,38% | 89,35% | 92,50% | 157.045 |
| 2021 | 0,77% | 2,38% | 24,20% | 27,35% | 200.003 |
| 2022 | 0,77% | 2,38% | 13,57% | 16,72% | 233.450 |
| 2023 | 0,77% | 2,38% | 9,99% | 13,14% | 264.124 |
| 2024 | 0,77% | 2,38% | 8,44% | 11,59% | 294.738 |
| 2025 | 0,77% | 2,38% | 3,97% | 7,12% | 315.733 |
| 2026 | 0,77% | 2,38% | 3,48% | 6,63% | 336.665 |
| 2027 | 0,77% | 2,38% | 3,06% | 6,21% | 357.581 |
| 2028 | 0,77% | 2,38% | 2,70% | 5,85% | 378.494 |



PRECIO A COBRAR

El precio a cobrar definido para el primer año corresponde a 1.700 pesos, el cual a la UF del día 28.AGO.2018 (27.277 pesos), corresponde a 0,06232 UF por cada queso fresco ofrecido. Se supuso que el precio se incrementa durante los diez años del proyecto a una tasa de 2,38% anual, la cual es resultante de una mayor demanda de productos saludables con el pasar de los años, quedando como se muestra en el precio a continuación:

| Año | Precio (UF) |
|------|-------------|
| 2019 | 0,06232 |
| 2020 | 0,06381 |
| 2021 | 0,06533 |
| 2022 | 0,06688 |
| 2023 | 0,06847 |
| 2024 | 0,07010 |
| 2025 | 0,07177 |
| 2026 | 0,07348 |
| 2027 | 0,07523 |
| 2028 | 0,07702 |

INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial del proyecto es de 1.628,66 UF

TASAS DE DESCUENTO

| Tipo Beta | Valor Beta | Tasa Descuento |
|---------------------|------------|----------------|
| Experto | 0,82 | 8,01% |
| Damodarán corregido | 0,94 | 8,97% |
| Elasticidad precio | 1,20 | 11,05% |

VAN Y TIR

| | |
|------------|--------|
| TIR | 61,10% |
|------------|--------|

| Tasa | 8,01% | 8,97% | 11,05% |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|
| VAN (UF) | 21.035,45 | 19.631,66 | 16.935,69 |

CONCLUSIONES

Con base en los resultados financieros, se concluye que el proyecto resulta conveniente de ejecutar. Del mismo modo y tomando en cuenta las variables circundantes, se concluye que no existen impedimentos técnicos, legales, u otros que limiten la factibilidad de desarrollo del proyecto.

Índice

| | |
|---|-----------|
| 1. Introducción..... | 4 |
| 1.1. Razón de ser del negocio..... | 4 |
| 1.2. Razones personales del proyecto | 5 |
| 1.3. Canvas | 6 |
| 2. La empresa | 7 |
| 2.1. Propósito | 7 |
| 2.2. Misión..... | 7 |
| 2.3. Objetivo según horizonte de tiempo | 7 |
| 2.3.1. Objetivos de largo plazo | 7 |
| 2.3.2. Objetivos de mediano plazo | 8 |
| 2.3.3. Objetivos de corto plazo..... | 9 |
| 2.4. Factores críticos del proyecto..... | 9 |
| 3. Análisis del sector industrial..... | 10 |
| 3.1. Variables circundantes generales | 10 |
| 3.1.1. Socio - culturales..... | 10 |
| 3.1.2. Tecnológicas | 10 |
| 3.1.3. Económicas..... | 10 |
| 3.1.4. Político - legales..... | 11 |
| 3.1.5. Ambientales..... | 11 |
| 3.2. Variables circundantes específicas | 12 |
| 3.2.1. Competidores potenciales..... | 12 |
| 3.2.2. Competidores actuales..... | 13 |
| 3.2.3. Competidores sustitutos | 15 |
| 3.2.4. Poder de negociación de los proveedores..... | 16 |
| 3.2.5. Poder de negociación de los clientes..... | 17 |
| 3.3. Análisis FODA..... | 18 |
| 3.3.1. Fortalezas..... | 18 |
| 3.3.2. Oportunidades..... | 18 |
| 3.3.3. Debilidades | 18 |
| 3.3.4. Amenazas..... | 18 |
| 3.4. Definición estrategia competitiva genérica..... | 19 |
| 3.4.1. Estrategia..... | 19 |
| 3.4.2. Fundamentos de la estrategia genérica | 19 |
| 4. Estudio de mercado..... | 20 |
| 4.1. Investigación de mercado | 20 |
| 4.1.1. Definición de la metodología a utilizar | 20 |
| 4.1.2. Información recopilada..... | 20 |
| 4.2. Estimación de la demanda | 21 |
| 4.2.1. Estimación de demanda año 1 | 21 |

| | | |
|-------------|---|-----------|
| 4.2.2. | Crecimiento de la demanda al año 10 | 24 |
| 4.2.3. | Cantidades demandadas durante el horizonte de evaluación del proyecto | 25 |
| 4.3. | Definición estrategia comercial | 26 |
| 4.3.1. | Definición mercado objetivo | 26 |
| 4.3.2. | Definición estrategia comercial | 26 |
| 5. | Estudio técnico..... | 30 |
| 5.1. | Capacidad de producción | 30 |
| 5.1.1. | Factores que restringen la capacidad | 30 |
| 5.1.2. | Capacidad de producción al año 1..... | 30 |
| 5.1.3. | Capacidad de producción al año 10..... | 31 |
| 5.1.4. | Comparación con la estimación de demanda en número de quesos fresco | 33 |
| 5.2. | Proceso de producción..... | 33 |
| 5.3. | Estudio de localización de la empresa | 35 |
| 6. | Organización interna..... | 36 |
| 6.1. | Organigrama | 36 |
| 6.2. | Análisis de cargos | 37 |
| 6.2.1. | Cargos | 37 |
| 6.2.2. | Descripción de cargos..... | 37 |
| 6.2.3. | Especificación de cargo..... | 38 |
| 6.3. | Política de selección de personal | 39 |
| 6.3.1. | Reclutamiento | 39 |
| 6.3.2. | Preselección y selección | 39 |
| 6.4.1. | Estructura de remuneraciones por cargo | 40 |
| 6.4.2. | Variación de remuneraciones en 10 años | 41 |
| 7. | Análisis financiero..... | 43 |
| 7.1. | Inversión inicial | 43 |
| 7.1.1. | Inversión en activo fijo | 43 |
| 7.1.2. | Impuestos y derechos municipales..... | 44 |
| 7.1.3. | Honorarios, abogado, arquitecto y constructor | 44 |
| 7.1.4. | Gastos asociados a la legalización de la empresa..... | 44 |
| 7.1.5. | Publicidad y promoción | 45 |
| 7.1.6. | Gastos de puesta en marcha | 45 |
| 7.1.7. | Capital de trabajo | 45 |
| 7.2. | Financiamiento..... | 46 |
| 7.3. | Ingresos por venta | 47 |
| 7.4. | Costo de venta | 47 |
| 7.5. | Margen bruto | 49 |
| 7.6. | Costos operacionales | 49 |
| 7.6.1. | Remuneraciones indirectas | 49 |
| 7.6.2. | Publicidad | 50 |
| 7.6.3. | Gastos generales | 51 |
| 7.6.4. | Gastos de seguridad | 51 |
| 7.6.5. | Seguros | 51 |

| | | |
|--------------|---|-----------|
| 7.6.6. | Mantenición | 51 |
| 7.6.7. | Arriendo..... | 52 |
| 7.6.8. | Gastos capacitación | 52 |
| 7.6.9. | Gastos distribución | 52 |
| 7.6.10. | Otros gastos | 53 |
| 7.6.11. | Depreciación | 53 |
| 7.7. | Amortización gastos de puesta en marcha..... | 54 |
| 7.8. | Impuesto a la renta..... | 54 |
| 7.9. | Variación del capital de trabajo..... | 54 |
| 7.10. | Tasa de descuento | 55 |
| 7.11. | Valor de venta de la empresa..... | 56 |
| 7.12. | Periodo de recuperación de la inversión (PR)..... | 56 |
| 8. | <i>Flujos de caja</i> | 58 |
| 9. | <i>Megatendencias</i> | 59 |
| 10. | <i>Conclusiones</i> | 60 |
| 10.1. | ¿Se lograron los objetivos establecidos?..... | 60 |
| 10.2. | ¿Cómo es el resultado financiero?..... | 60 |
| 10.3. | Escenarios negativos o muy variables..... | 61 |
| 10.4. | Aspectos claves para futuros inversionistas | 61 |
| 10.5. | Conclusiones no financieras | 62 |
| 11. | <i>Bibliografía</i> | 63 |
| | <i>Libros</i> | 63 |
| 12. | <i>Anexos</i> | 64 |
| 12.1. | Anexo 1: Extracto de Constitución de Sociedad | 64 |
| 12.2. | Anexo 2: Entrevista a Don Gerardo Méndez Canales..... | 65 |
| 12.3. | Anexo 3: Entrevistas a competidores productores actuales de quesos frescos en la zona, quienes solicitaron el anonimato de sus empresas | 66 |
| 12.4. | Anexo 4: Reportaje Mundo Agropecuario “Consumo de lácteos en Chile alcanza los 151,6 litros per cápita al año” | 68 |
| 12.5. | Anexo 5: reportaje Economía y Negocios de fecha 09.JUL.2018 | 71 |
| 12.6. | Anexo 6: Datos estadísticos | 73 |
| 12.7. | Anexo 7: Entrevistas a establecimientos Restaurantes..... | 76 |

1. Introducción

1.1. Razón de ser del negocio

Durante los últimos años, es posible observar un cambio en los gustos y preferencias que la gente tiene al momento de escoger los productos que consume. Cada vez, es más común que los consumidores opten por productos más sanos y beneficiosos para el organismo, lo cual se ha visto facilitado por el amplio acceso a la información nutricional que se puede encontrar en diversos sitios web especializados en estos temas.

Todo esto, ha impuesto nuevos desafíos a los fabricantes de productos alimenticios, los cuales se han visto obligados a mejorar la calidad de los productos que producen y posteriormente comercializan, debiendo adoptar nuevas técnicas de fabricación, así como también la utilización de insumos de mayor calidad.

Afortunadamente, Chile es un país rico en recursos naturales, con una geografía diversa y expuesto a diversos climas, lo cual sumado a una reciente orientación a la producción de productos de calidad, permiten el ingreso de nuevos oferentes, los cuales si saben aprovechar estas características, pueden verse enfrentados a la posibilidad de incursionar exitosamente en la producción de alimentos con enfoque en la calidad de los mismos.

Es así, como aprovechando la actual necesidad de los consumidores y la disponibilidad de insumos de calidad que se pueden encontrar en algunas regiones del país, se ha decidido crear una empresa dedicada a la producción de quesos frescos.

Con el objetivo de producir quesos frescos de la más alta calidad y siempre pensando en aquellos clientes potenciales más exigentes, se ha definido aprovechar la leche de vaca producida por empresa familiar directa en la región del Maule, la cual se caracteriza por ser el resultado de un proceso de extracción artesanal, de crianza en praderas abiertas y

alimentación natural. Con esto, se asegura que los quesos ofrecidos se diferenciarán por sobre otros disponibles en el mercado, favoreciendo así el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores y, de este modo, aumentando las probabilidades de éxito del negocio.

Finalmente y además de los beneficios directos que se buscan conseguir, resultan también importantes las externalidades positivas que el proyecto genera en el mercado de producción de leche, lo cual también incentivará a otros pequeños productores a continuar mejorando sus propios procesos, lo que a su vez aumentará la disponibilidad de insumos de calidad que este proyecto demanda.

1.2. Razones personales del proyecto

El proyecto nace de la necesidad que existe por la alimentación saludable y la preferencia cada vez mayor de las personas por los alimentos de elaboración de calidad, menos industrializados y confiables para prolongar y mejorar la calidad de vida, es por esto que a modo de suplir esta demanda y preferencia creciente nace la idea de elaborar quesos frescos de leche de vaca extraída de manera artesanal y natural, criadas a campo abierto.

Sumado a lo anterior, existe un interés personal por tener un negocio propio e independizarse, lo cual se debe al conocimiento que se tiene sobre la producción de quesos y a un acceso a materia prima a un menor costo, gracias a una empresa familiar instalada en el mismo lugar donde se pretende llevar a cabo este proyecto.

1.3. Canvas

| Socios clave | Actividades clave | Propuestas de valor | Relaciones con clientes | Segmentos de cliente |
|--|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Lechería Milky Ltda. - Federación nacional de productores de leche. - Leche cooperativa local. | <ul style="list-style-type: none"> - Acceso a la materia prima. - Mantenimiento de permisos sanitarios. - Definición de estructura tarifaria. | <ul style="list-style-type: none"> - Cultura gastronómica saludable y gourmet en la provincia de Curicó. | <ul style="list-style-type: none"> - Degustaciones y atención personalizada. - Presentación de un entendido en el producto. - Plataforma web, correo electrónico. | <ul style="list-style-type: none"> - Familias que buscan productos saludables. - Restaurantes que ofrezcan productos saludables dentro de su carta. - Pequeños almacenes. |
| | Recursos clave | | Canales | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Mantener permisos sanitarios. - Personal capacitado. - Infraestructura: cámara de frío, sala de maduración, sala de lavado. | | <ul style="list-style-type: none"> - Puerta a puerta. - Medios digitales, tales como redes sociales, listas de correo, etc. - Ferias, eventos y otras instancias de reunión de emprendimiento. | |
| Estructura de costes | | Fuentes de ingresos | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura quesería. - Contratación de personal y movilización propia. - Compra de pasteurizadora, implementos e insumos y otros activos. - Producción de material de marketing. | | <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por venta de quesos frescos a los distintos segmentos antes individualizados. | | |

2. La empresa

2.1. Propósito

“El propósito de la empresa productora de quesos frescos *Praderas de Quilvo Ltda.* consiste en satisfacer las necesidades de productos lácteos más saludables, confiables y de calidad, mediante la producción y distribución de quesos frescos en la zona”.

2.2. Misión

“Producir y comercializar quesos frescos saludables, naturales y nutritivos y de la más alta calidad, destinados a las familias que buscan un producto que destaque por sobre otros ofrecidos en el mercado en cuanto a sus propiedades nutricionales”.

2.3. Objetivo según horizonte de tiempo

2.3.1. Objetivos de largo plazo

| Para | Cualitativos | Cuantitativos |
|--------------------|---|---|
| Clientes | Ser reconocida como la empresa líder en la producción de queso fresco gourmet | Alcanzar una cuota de mercado de, al menos, 5 a 7% de entre todos los fabricantes de queso fresco |
| Proveedores | Ser reconocida como una empresa altamente confiable para sus proveedores y con una política de pago que les entregue confianza para mantener una relación “win - win” a largo plazo | Ser capaz de pagar a los proveedores en plazos no superiores a 30 días contados desde la entrega de los insumos |

| | | |
|-----------------------|--|---|
| Trabajadores | Convertirse en una empresa reconocida por el buen trato hacia los trabajadores | Llegar a estar dentro de las cinco mejores empresas para trabajar en este rubro |
| Inversionistas | Ser considerada como una empresa atractiva para invertir y potencial para seguir creciendo | Alcanzar un rendimiento anual de 10% sobre la inversión realizada |

2.3.2. Objetivos de mediano plazo

| Para | Cualitativos | Cuantitativos |
|-----------------------|---|---|
| Clientes | Posicionarse como una empresa que ofrece productos gourmet de alta calidad natural | Alcanzar una cuota de mercado de, al menos, 2 a 3% de entre todos los fabricantes de queso fresco |
| Proveedores | Establecer lazos de confianza con los proveedores | Ser capaz de pagar a los proveedores en plazos no superiores a 20 días contados desde la entrega de los insumos |
| Trabajadores | Conseguir que los trabajadores se conviertan en un grupo comprometido y entusiasta con la empresa | Contar con al menos 5 trabajadores |
| Inversionistas | Posicionarse como una empresa seria y con proyección para crecer | Alcanzar un rendimiento anual de 5% sobre la inversión realizada |

2.3.3. Objetivos de corto plazo

| Para | Cualitativos | Cuantitativos |
|-----------------------|---|---|
| Clientes | Darse a conocer como empresa productora de quesos frescos gourmet | Tener al menos 50 clientes, distribuidores a consumidor final |
| Proveedores | Mostrarse como una empresa seria y con capacidad de pago | Realizar pagos a proveedores dentro los primeros 10 días posterior a recibir la materia prima e insumos |
| Trabajadores | Lograr que el grupo humano se sienta partícipe del negocio | Creación de un equipo de trabajo de, al menos, dos personas |
| Inversionistas | Darse a conocer como una empresa innovadora y con expectativas de crecimiento | Alcanzar un rendimiento anual que no genere pérdidas |

2.4. Factores críticos del proyecto

Como factor crítico es contar con los permisos sanitarios necesarios para producir productos de consumo humano.

3. Análisis del sector industrial

3.1. Variables circundantes generales

3.1.1. Socio - culturales

La vida sana está en auge en el mercado actual, cada vez más personas están modificando sus hábitos alimenticios y actividades centrándose en la salud y el bienestar, por lo que las necesidades de alimentación se multiplican y las preferencias de alimentos saludables son claras. De este modo, se puede esperar que los eventuales clientes de esta empresa tendrán una conducta receptiva al producto de este proyecto, ya que los quesos frescos son habitualmente asociados a productos de alimentación saludable.

3.1.2. Tecnológicas

En la producción de quesos frescos se necesita tecnología existente en el mercado y de fácil acceso, además de mano de obra no calificada y semicalificada. Dentro de la tecnología necesaria, se encuentran equipos como pasteurizadoras, cámara de frío y maduración, entre otros, los cuales son de fácil adquisición y se encuentran disponibles en el mercado nacional sin mayores barreras.

3.1.3. Económicas

Si bien, es deseable iniciar un emprendimiento en un contexto de un marcado crecimiento económico, el crecimiento proyectado del mercado para el año 2018 apunta a un 4%. Lo anterior sumado al efecto de mejores expectativas en el sector empresarial y un aumento en la confianza de los hogares del país, hacen suponer que existen condiciones relativamente favorables para iniciar el negocio.

3.1.4. Político - legales

Los pasos para formar la empresa corresponden a los habituales para cualquier emprendimiento de este tipo. Es así como se ha definido que sea una persona jurídica constituida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, cuyo escritura de constitución se acompaña como Anexo 1.

Dentro de las obligaciones tributarias, se deberá elegir un régimen tributario, iniciar actividades ante el Servicio de Impuestos Internos y realizar el timbraje de documentos o solicitar autorización para emitir facturas electrónicas. Además de lo anterior, se deberá tramitar la obtención de la patente comercial con el Municipio respectivo.

El marco legal que Praderas de Quilvo Ltda. deberá cumplir, corresponderá a todas las normas que le sean aplicables del Código Civil, Código de Comercio, Código Tributario, Código del Trabajo y otras Normas Sanitarias relacionadas con la producción de productos para consumo humano y disposición final de residuos, además de todas aquellas que sean promulgadas durante su existencia.

La obtención de permisos municipales, autorizaciones sanitarias, entre otros, estarán afectas al pago de los respectivos derechos fijados para estos fines.

3.1.5. Ambientales

Si bien, no se prevé generar residuos que tengan un gran impacto ambiental, la industria láctea se caracteriza por producir Riles y lodos en su proceso productivo. La descarga de éstos, sin previo tratamiento a un curso de agua superficial se traducirá inevitablemente en un gran impacto ambiental, dependiendo obviamente de la carga contaminante y del caudal del cuerpo receptor. Se debe cumplir con resolución sanitaria para funcionamiento

(Seremi) y mantener exigencias sanitarias general y específicas para productos de origen animal (SAG).

3.2. Variables circundantes específicas

3.2.1. Competidores potenciales

- Economías de escala: Efectivamente existen en la industria láctea marcas que podrían entrar al mercado de quesos frescos “saludables”, que dada su capacidad instalada y a través de economía de escala, podrían ser competidores potenciales al negocio. En este contexto identificamos marcas como Soprole, Colun entre otras.
- Identificación de marca: Actualmente, no existen competidores potenciales que tengan una ventaja competitiva asociada al reconocimiento por parte de los clientes por el nombre de su marca.
- Costo de cambio: En caso de que los competidores potenciales sean ofrezcan productos similares a los de este proyecto, existe un costo medio de cambio, correspondiente a la adecuación de la infraestructura con la que cuenten, costo de activos adicionales que deban adquirir y ajuste de sus procesos productivos, entre otros.
- Acceso a canales de distribución: A menos que algunos canales de distribución celebren contratos de exclusividad con algún competidor actual, no se visualiza una mayor dificultad en el acceso a los canales de distribución.
- Experiencia requerida: no se requiere gran experiencia en la producción de quesos, la capacitación es rápida y de baja complejidad.

- Facilidad de acceso a la tecnología: La tecnología necesaria para entrar al mercado es de fácil adquisición, ya que se encuentra disponible en el mercado local con precios que pueden ser cubiertos por la mayoría de las empresas.
- Medidas proteccionistas del Gobierno: No se prevén medidas proteccionistas del Gobierno al negocio que se propone.

En conclusión, las barreras de entrada son en general bajas.

3.2.2. Competidores actuales

a. Competidores actuales

- Corresponden a todos los productores locales que realizan ventas de quesos o productos sustitutos a pequeños almacenes y restaurantes, actualmente el más importante sería la empresa “Lácteos Frohlich” y “Lácteos Tinguiririca”.
- En el sector de La Obra los Castaños, a 6 kms al sur de Curicó, se encuentra ubicada la fábrica de Lácteos Fröhlich, lugar donde Enrique Fröhlich y su señora producen distintas variedades de quesos y mantequillas desde 1998, con una participación de mercado del 40% en la zona.
- En panamericana sur km. 151, Chimbarongo, sexta región se ubica la empresa “Lácteos Tinguiririca” dedicada a la producción artesanal de los quesos más tradicionales y propios del país: Mantecoso, Chanco y Chacra. En la planta ubicada en el Km 150 de la ruta 5 sur, calzada oriente, cuenta con sala de ventas de nuestros productos y con un restaurante donde para degustar, ocupando una participación de la zona de un 50%.

b. Grado de rivalidad existente en el sector

- Concentración: existen pocas empresas productoras de quesos saludables en la industria, lo que hace suponer que existe concentración media - alta.
- Crecimiento de la industria: Dado el aumento en la demanda de productos saludables, se trata de una industria que se encuentra también en crecimiento, lo cual se debe al ingreso de nuevos productores lácteos que se van sumando a la producción de quesos.
- Costo de almacenamiento: Si bien, la producción de quesos tiene una rotación alta de stock, ya que su duración o vencimiento es aproximadamente de 5 días, el almacenamiento se realiza bajo condiciones especiales de refrigeración, lo que implica altos costos de almacenamiento dependiendo del volumen producido.
- Diferenciación de producto: Dado que los productos ofrecidos tienen una orientación de productos saludables, es decir, se apuntan a un mercado muy específico, no se prevén diferencias en la oferta de los distintos competidores actuales.
- Costos de cambio: Los productos ofrecidos por los competidores actuales, se distribuyen por los mismos canales, en formatos similares, con precios que se ubican dentro de un mismo rango, etc., se estima que el costo de cambio para los clientes es bajo.

En conclusión, se estima que el grado de rivalidad es medio-alto en el sector.

c. Barreras de salida

- Especialización de los activos: El negocio requiere de activos como pasteurizadora y cámaras de frío y maduración, e infraestructura adaptada. Estos activos pueden ser liquidados relativamente fácil en caso de término del negocio, teniendo un valor residual acorde al desgaste que han tenido durante su uso.
- Barreras emocionales: Podrían existir sentimientos encontrados al tratarse de una empresa familiar.
- Restricciones gubernamentales o sociales: No existen restricciones gubernamentales o sociales en caso de salida del mercado.

Con excepción del valor que se asigne a las barreras emocionales al momento de salir del mercado, se estima que, en general, las barreras de salida son bajas, ya que se pueden liquidar fácilmente los productos en stock y activo fijo.

3.2.3. Competidores sustitutos

- Existencia de sustitutos: Entendiendo que los potenciales clientes buscan productos saludables y que el mercado ofrece diversas alternativas que cumplen con este objetivo, tales como mermeladas, dulce de leche, paltas, etc., se concluye que la oferta de sustitutos es alta.
- Características de los sustitutos: Dado que los sustitutos satisfacen de igual manera la necesidad de los clientes por consumir productos saludables, se concluye que se trata de sustitutos perfectos.

- Relación de precios: Dependiendo de la temporada del año, del lugar de adquisición, de la cantidad disponible en el mercado, entre otros aspectos, la relación de precios entre los sustitutos y el queso fresco ofrecido no es fácil de determinar, ya que puede variar ubicándose por sobre o debajo del precio del queso Quilvo.

3.2.4. Poder de negociación de los proveedores

- Número de proveedores: Siendo la leche el principal insumo, la que su vez, puede ser obtenida de diversos proveedores, se estima que el número de estos es alto.

- Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante: Tal como se explicó anteriormente y, dado que las inversiones necesarias para producir queso fresco no son significativas, existe una gran amenaza de que los productores de leche se integren hacia adelante e ingresen al mercado.

- Nivel de importancia del insumo para la empresa en términos de calidad requerida: Debido a que se busca ofrecer un producto que se diferencie por su calidad superior, la cual está dada, principalmente, por la calidad de los insumos utilizados, el nivel de importancia de los mismos es alto.

- Facilidad de cambio de proveedor: Al existir numerosos proveedores, muchos de los cuales ofrecen insumos de calidad similar, se estima que la facilidad de cambio es alta.

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que se cuenta con acceso a materia prima familiar y productores de leche cercanos en la zona.

3.2.5. Poder de negociación de los clientes

- Número de compradores importantes: A menos que se logren niveles altos de producción, lo que a su vez, atraigan grandes empresas distribuidoras, se estima que los primeros años del proyecto no se tendrán compradores importantes.
- Costo de cambio del comprador: Debido a que los competidores actuales ofrecen productos similares, tanto en términos de calidad, ubicación geográfica, etc., se estima que el costo de cambio de los compradores es bajo.
- Amenaza de los compradores de integración hacia atrás: Siendo los compradores, en su mayoría, consumidores finales del producto ofrecido, se estima que no existe amenaza de integración hacia atrás.
- Nivel de compras de los clientes con relación a las ventas de la empresa: Siendo los compradores, en su mayoría, consumidores finales, es decir, se trata de ventas al detalle, existe un nivel bajo de compras con relación a las ventas totales de la empresa.
- Nivel de importancia del producto de la empresa para los clientes: A menos que el producto se distribuya en alguna tienda o local especializado en productos saludables y, que a su vez, estos distribuidores tengan una clientela fidelizada y asociada a este producto en particular, se estima que el nivel de importancia es bajo.

En conclusión, se estima que el poder de negociación de los clientes es bajo.

3.3. Análisis FODA

3.3.1. Fortalezas

- Disponibilidad de materia prima a un menor costo, por asociación con proveedor de familiar cercano.
- Conocimiento del rubro.

3.3.2. Oportunidades

- El aumento de la demanda de productos saludables.
- La regulación legal y nutricional.
- Desprestigio y cuestionamiento a las grandes marcas de productos lácteos.

3.3.3. Debilidades

- Dificultad para conseguir financiamiento.
- El negocio inicia con una infraestructura básica, dejándolo en una posición riesgosa en caso de fallas por no contar con infraestructura secundaria o de respaldo.

3.3.4. Amenazas

- Falta de disponibilidad de insumos.
- Riesgos fitosanitarios.
- Nuevos competidores productores de quesos locales.

3.4. Definición estrategia competitiva genérica

3.4.1. Estrategia

La estrategia escogida para el desarrollo del negocio consiste en diferenciación enfocada o de alta segmentación.

3.4.2. Fundamentos de la estrategia genérica

- La estrategia consiste en la producción de quesos frescos que se destaquen por su calidad superior, la cual se logra mediante el uso de insumos de la más alta calidad, los cuales permiten ofrecer un producto saludable.
- Los productos ofrecidos están orientados, exclusivamente, a aquellos consumidores que buscan productos saludables, no siendo atractivos para el resto de ellos.

4. Estudio de mercado

4.1. Investigación de mercado

4.1.1. Definición de la metodología a utilizar

La información que se utilizará para estimar la demanda, será obtenida de fuentes primarias y secundarias mediante entrevistas. Dentro de las fuentes primarias, se encuentran los productores de leche de vaca (proveedor) y otros productores de queso fresco (competencia). Junto con lo anterior, se obtendrá información de fuentes secundarias como reportajes de diarios o revistas y organizaciones de estadísticas agropecuarias y agrupación de productores de leche, tales como la Asociación Gremial de Productores de Leche (APROLECHE), o la Federación Nacional de Productores de Leche (FEDELECHE), ODEPA (oficina de estudios y políticas agrarias).

4.1.2. Información recopilada

Se incluyen los siguientes anexos:

- **Anexo 2**, en el cual se muestra una entrevista a uno de los productores de leche de vaca de la zona.
- **Anexo 3**, en el cual se muestran 2 entrevistas a competidores actuales productores de queso fresco de la zona.
- **Anexo 4**, en el cual se muestra noticia de Mundo Agropecuario del 11.06.2018 sobre consumo de lácteos en Chile.
- **Anexo 5**, en el cual se muestra un reportaje de la Sección Economía y Negocios de El Mercurio.
- **Anexo 6**, en el cual se observa Información extraída de páginas web de las corporaciones APROLECHE, FEDELECHE y ODEPA.

Con la información recopilada, se ha podido concluir lo siguiente:

- Un competidor de un tamaño similar a Quesos Quilvo tiene un volumen de ventas anuales de 81.600 Unidades de Queso Fresco. Esta cifra representa un 2% en el mercado local de Curicó, participación de mercado que espera alcanzar Quesos Quilvo al final de su primer año de operación.

- En el reportaje de la Sección Economía y Negocios de El Mercurio, podemos rescatar que según Euromonitor, la comercialización de quesos en Chile alcanzó en 2017 los US\$ 1.634 millones y se espera que las ventas crezcan hasta los US\$ 1.793 millones a 2022, lo que significa un alza de 9,73%. El queso es uno de los productos lácteos más comprados en Chile, al punto que presenta el mayor consumo de la región, con un promedio de 11,1 kilos per cápita al año.

- Dentro de la Información extraída de las corporaciones APROLECHE, FEDELECHE y ODEPA, podemos concluir que la elaboración de Quesillo tiene un crecimiento de un 70,8% mayor en el periodo Enero - Junio 2018 con respecto al mismo periodo del año anterior. La industria de abastecimiento de productos lácteos se puede segmentar en industria láctea, industria alimentaria y distribuidores mayoristas.

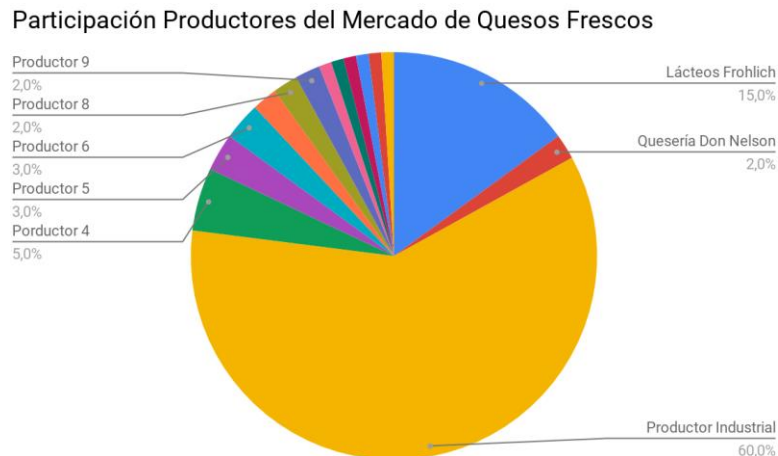
4.2. Estimación de la demanda

4.2.1. Estimación de demanda año 1

Con la información recopilada, se siguieron los siguientes pasos para estimar la demanda al año 1:

a. Observación de la oferta de queso fresco en los comercios de la zona, con el objetivo de determinar el número de competidores actuales. De esta observación, se concluyó que actualmente existen 15 productores de queso fresco que ofrecen un producto similar, entre los cuales se encuentra la empresa “Quesería artesanal Don Nelson”, competidor dentro de las entrevistas realizadas.

b. Estimación de la participación del mercado de queso fresco para cada productor, la cual se realizó mediante la observación en diversos comercios de la zona en términos de ocupación de mostradores refrigerados, además de información obtenida de entrevistas. De esta observación, se pudo concluir que la participación aproximada de cada competidor tiene el siguiente comportamiento:



c. Conociendo el nivel de producción de la empresa “Quesería Artesanal Don Nelson” y su participación estimada en el mercado, se pudo estimar la oferta total de queso fresco de la zona, la cual ha sido utilizada para estimar la demanda, según se explica en el punto siguiente.

d. Para estimar la demanda de queso fresco, se ha supuesto que ésta es igual a la oferta indicada en el punto anterior. Este supuesto se fundamenta en lo siguiente:

- i. Dado el tamaño de los actuales productores de queso fresco, es razonable suponer que su producción obedece a criterios de eficiencia, por lo que se encontrará limitada a lo que realmente son capaces de vender o que los clientes demandan.
 - ii. Si bien, la demanda de queso fresco puede ser superior a la oferta, esto resulta difícil de estimar, por lo cual se ha descartado.
 - iii. Considerando que la estimación de demanda influye directamente en los beneficios que se obtendrán una vez que se ingrese al mercado, resulta más conveniente utilizar un valor que no sobreestime los beneficios del proyecto. En caso que la demanda sea mayor a la oferta, sólo ocurrirá que los beneficios reales del proyecto serán superiores a los que se mostrarán más adelante.
 - iv. En caso que la evaluación del proyecto muestre que su es conveniente su ejecución, los mayores beneficios que se podrían obtener de una eventual mayor demanda, sólo harán que el proyecto sea más conveniente de ejecutar.
- e.** Para el primer año de este proyecto, se espera satisfacer una demanda igual a la más baja de los actuales competidores del mercado, es decir, 2%, avalado por 3 entrevistas realizadas a potenciales clientes de la zona (**Anexo 7**). No obstante lo anterior, se supondrá que esta demanda se alcanzará de manera progresiva a lo largo del año, suponiendo que los primeros meses de operación tienen un menor nivel de ventas.
- f.** Con todo, teniendo en cuenta que la provincia de Curicó posee una población de 288.880 habitantes y que según la información recopilada el consumo de quesos y queso fresco per cápita al año son 11,1 kg en total, de los cuales 7,1 kg corresponden a queso fresco (llevado a quesillo de 500 grs=14,2).

| Total Población | Consumo anual total de quesos frescos (14,2) | Demanda Anual de quesos frescos (Participación 2%) |
|-----------------|--|--|
| 288.880 | 4.078.986 | 81.580 |

4.2.2. Crecimiento de la demanda al año 10

Para estimar el crecimiento de la demanda durante los 10 primeros años, se ha supuesto que éste tiene los siguientes tres componentes copulativos:

- a.** Crecimiento vegetativo: Se ha supuesto que la demanda de productos alimenticios en general, lo cual es también aplicable a los quesos frescos, crece a una tasa similar al aumento de la población. Para estos efectos y de acuerdo a datos obtenidos del INE-CELADE¹, se supondrá que este aumento es igual a la diferencia entre la tasa de natalidad y la de mortalidad, alcanzando para estos efectos 0,77%, la cual se supondrá anual y constante durante el horizonte de evaluación del proyecto.

- b.** Crecimiento por mayor demanda de productos saludables: Para estimar el crecimiento de la demanda de este tipo de productos, se ha utilizado información del sitio www.adimark.cl, el cual incluye un reportaje que muestra un aumento de demanda igual a 12,5% para el periodo 2007 - 2012, es decir, un crecimiento anual de 2,38%. Esta última tasa se supondrá también constante durante los 10 años de evaluación del proyecto.

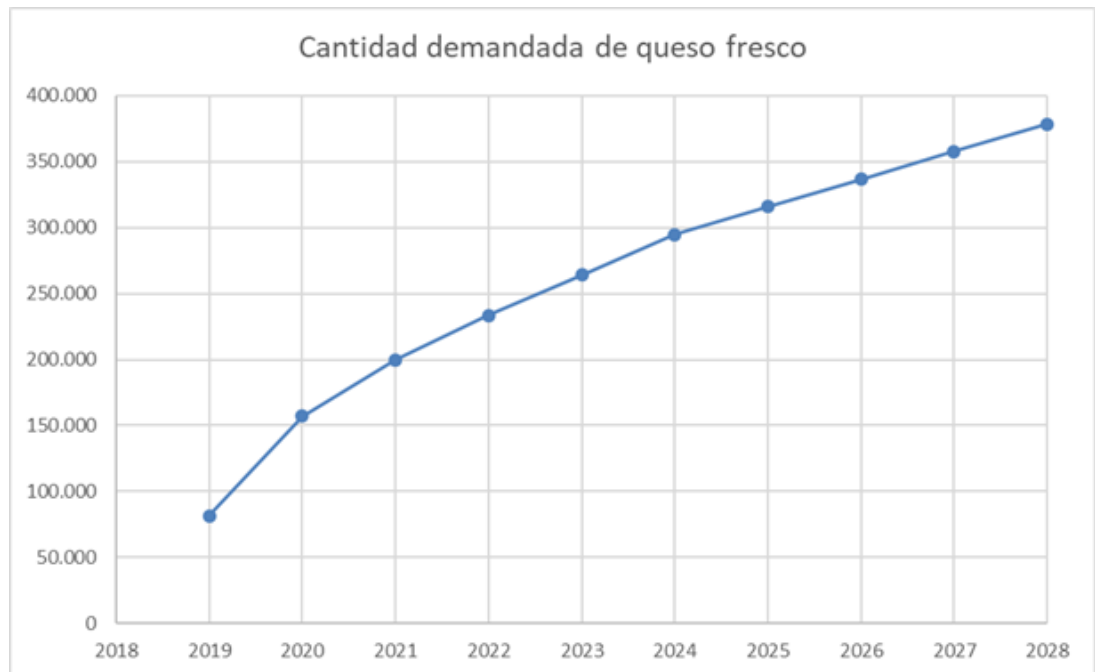
- c.** Crecimiento por mayor participación de mercado: Como para todo emprendimiento, se ha fijado una meta a largo plazo (10 años) que tiene relación con la participación de mercado. En este proyecto en particular, la meta de participación de

¹ INE: Instituto Nacional de Estadísticas. Celade: Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía.

mercado en la región, se ha fijado en 7%, la cual se alcanzará progresivamente y a tasas decrecientes.

4.2.3. Cantidades demandadas durante el horizonte de evaluación del proyecto

| Año | Crecimiento vegetativo | Crecimiento x mayor demanda productos saludables | Crecimiento x mayor participación de mercado | Crecimiento total | Cantidad demandada (n° quesos) |
|------|------------------------|--|--|-------------------|--------------------------------|
| 2019 | - | - | - | - | 81.580 |
| 2020 | 0,77% | 2,38% | 89,35% | 92,50% | 157.045 |
| 2021 | 0,77% | 2,38% | 24,20% | 27,35% | 200.003 |
| 2022 | 0,77% | 2,38% | 13,57% | 16,72% | 233.450 |
| 2023 | 0,77% | 2,38% | 9,99% | 13,14% | 264.124 |
| 2024 | 0,77% | 2,38% | 8,44% | 11,59% | 294.738 |
| 2025 | 0,77% | 2,38% | 3,97% | 7,12% | 315.733 |
| 2026 | 0,77% | 2,38% | 3,48% | 6,63% | 336.665 |
| 2027 | 0,77% | 2,38% | 3,06% | 6,21% | 357.581 |
| 2028 | 0,77% | 2,38% | 2,70% | 5,85% | 378.494 |



4.3. Definición estrategia comercial

4.3.1. Definición mercado objetivo

4.3.1.1. Mercado objetivo:

- Dirigido a personas o consumidores finales domiciliadas en la provincia de Curicó, región del Maule.
- Dirigido a medianas o pequeñas empresas, ya sean almacenes, locales, restaurantes, o distribuidores al consumidor final, ubicadas en la provincia de Curicó, región del Maule, que se dediquen a la comercialización de alimentos de consumo diario de las personas.

4.3.1.2. Posicionamiento:

- Los valores que representan a este negocio serán la confianza, calidad, compromiso y transparencia.

Eslogan: Praderas de Quilvo *"El abrazo de campo"*.

4.3.2. Definición estrategia comercial

4.3.2.1. Producto

El producto de Queso fresco natural de leche de vaca, es de color blanco con especias incorporadas que pueden ser tonos verdes o cafés o rojos, de tamaño de 500 gramos de forma redonda, esponjosos y húmedos. Estos serán envasados en bolsas reciclables con decoración del logo y nombre del negocio. Este producto está en la etapa de Interrogación en el ciclo de vida.



4.3.2.2. Precio

La proyección de estrategia de precio es Descrime ya que es por Diferenciación, el precio para 10 años es el siguiente (valor UF al 28/08/2018 \$27.277) y se define inicialmente en \$1.700, el cual se ha fijado teniendo en cuenta la estructura de costos de producir queso fresco, la cual será mostrada más adelante en este trabajo.

Para realizar la proyección de precios durante los 10 años del horizonte de evaluación del proyecto, se han tomado los siguientes supuestos:

- a.** El precio de los insumos necesarios para producir queso, no tiene mayor aumento que el determinado por el aumento del IPC.
- b.** El precio del queso fresco se verá afectado únicamente por una mayor demanda del mismo, es decir, por la mayor demanda por productos saludables, siendo esta 2,38%.

Teniendo en cuenta los supuestos anteriores, se obtienen los siguientes precios:

| Año | Precio (UF) |
|------|-------------|
| 2019 | 0,06232 |
| 2020 | 0,06381 |
| 2021 | 0,06533 |
| 2022 | 0,06688 |
| 2023 | 0,06847 |
| 2024 | 0,07010 |
| 2025 | 0,07177 |
| 2026 | 0,07348 |
| 2027 | 0,07523 |
| 2028 | 0,07702 |

4.3.2.3. Plaza

El canal de distribución del proyecto será propio, con servicio directo a los clientes en vehículos particulares, con una tienda establecida en la dirección de la empresa, con stock para venta.



4.3.2.4. Promoción

El presupuesto de marketing que se utilizará anualmente corresponde a un total de \$3.000.000, lo que concierne en stand de ferias comunales, degustaciones en eventos

o para potenciales clientes de la provincia, promoción radial y promotoras. Se estima un gasto mensual de \$250.000 en cualquiera estas alternativas.

5. Estudio técnico

5.1. Capacidad de producción

5.1.1. Factores que restringen la capacidad

Los factores más importantes que restringen la capacidad de producción de quesos frescos, son los siguientes:

- a. Horas hombre.
- b. Máquina pasteurizadora.
- c. Capacidad de almacenamiento de las cámaras de frío.

5.1.2. Capacidad de producción al año 1

Para estimar la producción en el año 1, se han seguido los siguientes pasos:

- a. **Cálculo de horas hombre necesarias para la producir 1 queso:** El cálculo de la cantidad de horas hombre necesarias para producir 1 queso, se ha realizado de la siguiente manera:
 - i. De las 52 semanas que tiene el año, se deben descontar las 3 semanas legales de vacaciones de cada trabajador, además, el equivalente a 1 semana por los festivos que cada año tiene. Con todo, la capacidad real de cada trabajador, en base a una jornada laboral normal de 45 horas semanales, alcanza las 2.160 horas.
 - ii. En promedio y de acuerdo a los rendimientos normales de producción de queso fresco que se ha observado en otras empresas de este tamaño, se tiene que cada trabajador es capaz de producir 300 quesos por día (9 horas).

iii. Con la información anterior, se tiene que se requieren 0,03 horas hombre para producir 1 queso, lo que se traduce, al mismo tiempo, en una producción anual de 146.000 quesos por cada trabajador aproximadamente.

iv. Debido a que el presupuesto permite tener sólo 2 personas destinadas al proceso de producción, ésta se encontrará limitada a 600 quesos/día.

b. Cálculo de horas máquina pasteurizadora para producir 1 queso: Dada la alta capacidad de producción de la máquina pasteurizadora, la cual alcanza los 1.520 quesos por día, se prevé que las limitaciones a la producción se originarán sólo cuando la cantidad diaria requerida sea superior a este número, lo cual no ocurre en el año 1.

c. Capacidad de almacenamiento cámaras de frío: Debido a que las cámaras de frío tienen un tamaño predeterminado y, que este tamaño permite almacenar 1.200 quesos por día aproximadamente, se prevé que la limitación por la capacidad de este equipo, sólo se producirá en el año 7 del proyecto.

5.1.3. Capacidad de producción al año 10

Años 2 y 3 (2020 y 2021): Capacidad definida en unidades de queso fresco para el primer año (600 quesos diarios X 240 días laborales: 144.000), dados por la limitación de horas hombre.

Años 4 a 7 (2022, 2023, 2024 y 2025): se incurrirá en la contratación de dos personas. Como consecuencia del aumento de horas hombre en producción, la capacidad de producción anual será 288.000 quesos.

Año 8 (2026): Se contratan dos nuevos trabajadores y se aumentará en 30% la capacidad de almacenamiento, elevando la producción a 438.000 unidades y el almacenamiento a 374.400, sin embargo la producción máxima queda limitada 364.800 unidades, que es la máxima producción de la máquina pasteurizadora.

Años 9 y 10 (2027 y 2028): Se realiza una mejora de tecnología a la maquinaria, logrando una producción de 401.280 unidades (aumento de producción igual a 10%). No obstante lo anterior, la producción máxima queda en 374.400, ya que es la máxima capacidad de la cámara de frío.

| Año | Capacidad Normal |
|------------|-------------------------|
| 2019 | 144.000 |
| 2020 | 144.000 |
| 2021 | 144.000 |
| 2022 | 288.000 |
| 2023 | 288.000 |
| 2024 | 288.000 |
| 2025 | 288.000 |
| 2026 | 364.800 |
| 2027 | 374.400 |
| 2028 | 374.400 |

5.1.4. Comparación con la estimación de demanda en número de quesos fresco

| Año | Demanda | Capacidad | Cantidad a vender |
|------|---------|-----------|-------------------|
| 2019 | 81.580 | 144.000 | 81.580 |
| 2020 | 157.045 | 144.000 | 144.000 |
| 2021 | 200.003 | 144.000 | 144.000 |
| 2022 | 233.450 | 288.000 | 233.450 |
| 2023 | 264.124 | 288.000 | 264.124 |
| 2024 | 294.738 | 288.000 | 288.000 |
| 2025 | 315.733 | 288.000 | 288.000 |
| 2026 | 336.665 | 364.800 | 336.665 |
| 2027 | 357.581 | 374.400 | 357.581 |
| 2028 | 378.494 | 374.400 | 374.400 |

5.2. Proceso de producción

La transformación de la leche en queso fresco comprende las siguientes etapas:

a. **Tratamiento de la leche:** Esta fase consiste en el filtrado de la leche para eliminar macro-sustancias extrañas procedentes de su manipulación, una vez realizado se pasteuriza la leche y se traslada a las cubas de elaboración.



b. **Coagulación y salado:** En la cuba de elaboración la leche se eleva a una temperatura alrededor de 35°C y se le añaden fermentos lácticos o coagulantes de tipo vegetal o animal (cuajo) y sal a gusto. Después del tratamiento y coagulación, la leche se transforma pasando de un estado líquido a un estado sólido o semisólido, debido a la



aglutinación de las micelas de la proteína “caseína”, formando un gel (cuajada) que retiene además los glóbulos de grasa, agua y sales.

c. **Corte de la cuajada y desuerado:** Una vez transcurrido el tiempo de coagulación (30 minutos) y comprobando que el gel o cuajada tienen la consistencia y textura adecuada, se procede a su corte en granos para moldearlo en zunchos (se agregan especias), presando levemente. Como consecuencia de dicho corte se produce un drenaje inicial del suero. El siguiente paso es almacenar en cámara de frío, donde ocurre el desuerado final.



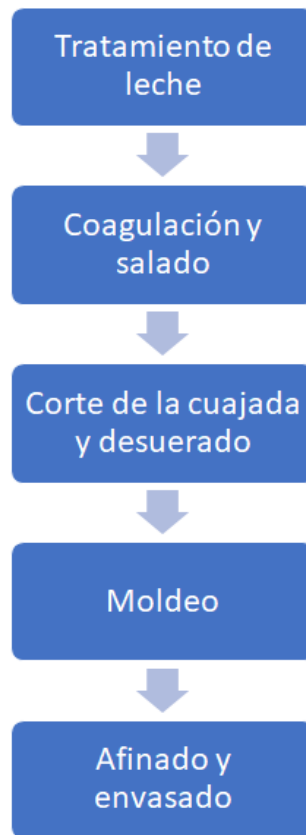
d. **Moldeo:** Consiste en el llenado de los granos de la cuajada en moldes. Estos moldes son de plástico alimenticio con orificios.



e. **Afinado y envasado:** En esta fase los quesos son mantenidos en cámara de frío al menos 60 minutos, donde se controla la temperatura, la humedad y la aireación. Posterior al tiempo transcurrido se procede a retirar, voltear y colocar los quesos en bolsas de envasado.



Diagrama de flujo

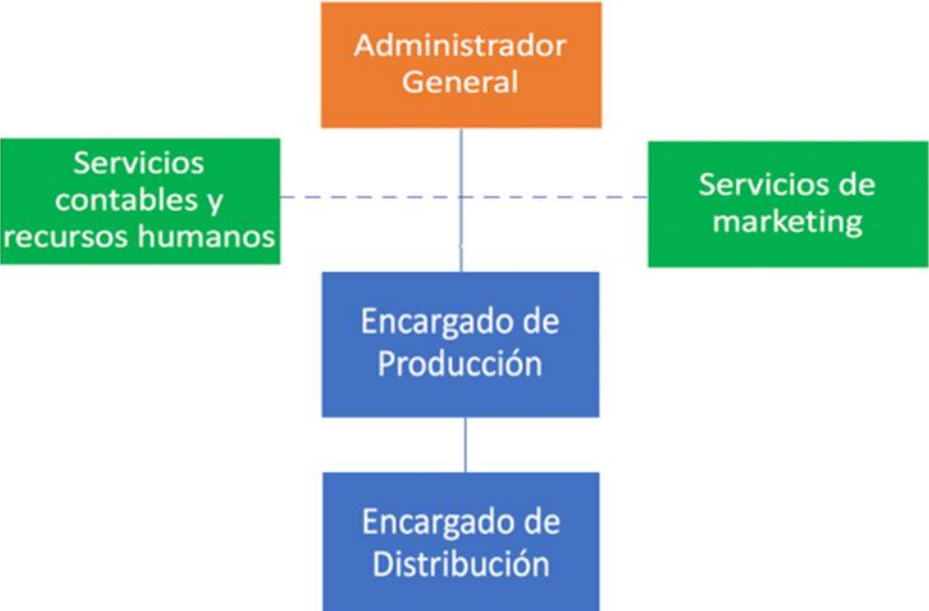


5.3. Estudio de localización de la empresa

La empresa estará ubicada en Quilvo Alto s/n lote F, en la comuna de Romeral, provincia de Curicó, Sexta Región, porque corresponde a terreno propio aportado por socio, se encuentra en el mismo sector de lechería - proveedor directo de materia prima, tiene disponibilidad inmediata para construcción en el campo, alejado de la urbanización, pero accesible a su vez desde carretera ruta 5 Sur.

6. Organización interna

6.1. Organigrama



| Cargos |
|---------------------------|
| Administrador General |
| Encargado de Producción |
| Encargado de Distribución |

6.2. Análisis de cargos

6.2.1. Cargos

| Nombre del cargo | Número de ocupantes | Dependencia | Personas a cargo |
|---------------------------|---------------------|-------------------------|------------------|
| Administrador General | 01 | Socios | 02 |
| Encargado de Producción | 01 | Administrador General | 01 |
| Encargado de Distribución | 01 | Encargado de Producción | 0 |

*** Nota: El Encargado de Distribución también cumple funciones de producción**

6.2.2. Descripción de cargos

| Nombre del cargo | Objetivos | Funciones |
|-------------------------|---|--|
| Administrador General | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Velar por el buen funcionamiento de la empresa, mediante el control de gestión. ➤ Orientarse al crecimiento y aumento de ventas de quesos frescos. ➤ Asegurar el proceso óptimo de producción y distribución. ➤ Mantener buena relación comercial con proveedor y clientes. ➤ Preocuparse de venta en tienda y atención al cliente. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificar, organizar, dirigir y controlar, las actividades de cada área. ➤ Planificar y definir actividades de crecimiento y proyección. ➤ Definir metas y objetivos a largo plazo. |
| Encargado de Producción | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Velar por el correcto proceso de producción, en las distintas etapas descritas anteriormente. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Producir quesos frescos según planificación diaria. ➤ Administrar tiempos de producción. |

| | | |
|----------------------------------|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplir con plazos y cantidades planificadas de producción. ➤ Velar por el suficiente stock de insumos y herramientas para producir. ➤ Velar por el correcto funcionamiento de maquinarias y cumplimiento de mantenciones oportunas. ➤ Mantener limpieza en salas de producción y lavado de utensilios. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Llevar inventario y stock de insumos y herramientas para producción y envasado. ➤ Asear y lavar salas o utensilios. ➤ Utilizar correctamente maquinarias. |
| Encargado de Distribución | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Velar por la correcta y oportuna entrega de quesos frescos a clientes. ➤ Dar transporte seguro y confiable. ➤ Planificar y gestionar entregas diarias y semanales. ➤ Enfocarse en el cliente. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Definir y controlar la gestión del área de distribución. ➤ Distribuir quesos frescos a clientes definidos. ➤ Establecer planes de mejora en entrega de productos y atención al cliente. ➤ Negociación con clientes. ➤ Producir quesos frescos según planificación diaria. |

6.2.3. Especificación de cargo

| Nombre del cargo | Objetivos |
|--------------------------------|---|
| Administrador General | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nivel de estudios: Título Estudios Superiores. ➤ Profesión: Ingeniero Industrial/Comercial, o carrera afín en Administración de Empresa. ➤ Experiencia: 5 años de experiencia laboral en control de gestión o administrando empresas. ➤ Sexo: Excluyente. ➤ Conocimientos: conocimientos en administración de empresa, control de gestión, manejo intermedio Excel, conocimiento del negocio de quesos. ➤ Aptitudes personales: buena comunicación con trabajadores, proveedores o clientes, ordenado y responsable, liderazgo, proactivo. |
| Encargado de Producción | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nivel de estudios: Enseñanza Media completa. ➤ Profesión: Excluyente. |

| | |
|----------------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia: 3 años de experiencia laboral rubro productivo. ➤ Sexo: Excluyente. ➤ Conocimientos: Conocimientos en procesos alimenticios. ➤ Aptitudes: Responsable, confiable, proactivo, buena comunicación y disposición para acatar órdenes. |
| Encargado de Distribución | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nivel de estudios: Enseñanza Media completa. ➤ Profesión: Excluyente ➤ Experiencia: 3 años de experiencia en ventas o distribución de productos. ➤ Sexo: Excluyente. ➤ Conocimientos: conocimiento de rutas en la provincia de Curicó, Licencia B para conducir, conocimiento en planificación y control de entrega. Conocimientos en procesos alimenticios. ➤ Aptitudes personales: Buena comunicación con jefatura y clientes, responsable, confiable, proactivo, ordenado, buena disposición para acatar órdenes. |

6.3. Política de selección de personal

6.3.1. Reclutamiento

- a.** Fuentes de reclutamiento: se buscará personas en el mercado externo de trabajo con experiencia en el rubro, o cercana a familia de socios.
- b.** Medios de reclutamiento: los medios de reclutamiento serán por contactos, recomendaciones, anuncios en periódicos y sitios de búsqueda de empleo, entre otros.

6.3.2. Preselección y selección

Las técnicas de preselección utilizadas serán: entrevista y pruebas prácticas y de conocimiento.

Luego se procede a entrevista con Administrador General y Dueño de la empresa.

6.4. Política de remuneraciones

6.4.1. Estructura de remuneraciones por cargo

6.4.1.1. Mano de obra directa

| Cargo | Sueldo Bruto Mensual pesos | Sueldo Bruto Anual pesos | Sueldo Bruto Anual UF |
|----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| Administrador General | \$800.000 | \$9.600.000 | 351,945 |
| Encargado de Producción | \$400.000 | \$4.800.000 | 175,972 |
| Encargado de Distribución | \$370.000 | \$4.440.000 | 162,774 |

6.4.1.2. Remuneraciones indirectas

| Cargo | Sueldo Bruto Mensual pesos | Sueldo Bruto Anual pesos | Sueldo Bruto Anual UF |
|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| Servicios Contables y RRHH | \$50.000 | \$600.000 | 22,000 |
| Servicios Marketing | \$250.000 | \$3.000.000 | 109,983 |

6.4.2. Variación de remuneraciones en 10 años

6.4.2.1. Mano de obra directa

| Año/ Cargo | Remuneración Δ + | Administrador General (CLP) | Administrador General (UF) | Encargado de Producción (CLP) | Encargado de Producción (UF) | Encargado de Distribución (CLP) | Encargado de Distribución (UF) | Total (UF) |
|---------------|---------------------|--------------------------------|-------------------------------|--|---------------------------------------|--|---|----------------|
| 2019 | | 9.600.000 | 351,95 | 4.800.000 | 175,97 | 4.440.000 | 162,77 | 690,69 |
| 2020 | 0,50% | 9.937.444 | 353,70 | 4.968.708 | 176,85 | 4.596.052 | 163,59 | 694,14 |
| 2021 | 0,50% | 10.286.745 | 355,47 | 5.143.358 | 177,74 | 4.757.603 | 164,41 | 697,62 |
| 2022 | 1,00% | 10.701.301 | 359,03 | 16.051.906 | 538,54 | 4.949.335 | 166,05 | 1063,62 |
| 2023 | 1,00% | 11.132.563 | 362,62 | 16.698.798 | 543,93 | 5.148.793 | 167,71 | 1074,25 |
| 2024 | 1,50% | 11.638.538 | 368,06 | 17.457.758 | 552,08 | 5.382.805 | 170,23 | 1090,37 |
| 2025 | 1,50% | 12.167.510 | 373,58 | 18.251.213 | 560,37 | 5.627.454 | 172,78 | 1106,72 |
| 2026 | 2,00% | 12.783.186 | 381,05 | 31.957.874 | 952,62 | 5.912.203 | 176,24 | 1509,91 |
| 2027 | 2,00% | 13.430.015 | 388,67 | 33.574.942 | 971,67 | 6.211.361 | 179,76 | 1540,11 |
| 2028 | 2,00% | 14.109.574 | 396,44 | 35.273.834 | 991,11 | 6.525.655 | 183,35 | 1570,91 |

- **Nota 1:** Los valores en UF prevalecen por sobre los valores en CLP, siendo estos últimos referenciales y calculados bajo el supuesto que, en promedio, se cumplen las metas de IPC fijadas por el Banco Central (3% anual).
- **Nota 2:** La variación de las remuneraciones se ha calculado sobre la remuneración bruta en UF, a la cual se ha aplicado el porcentaje determinado por la política de aumento de remuneraciones, es decir, el reajuste en pesos será UF + % de variación en la remuneración.
- **Nota 3:** Se contempla la contratación de 02 personas adicionales en el área de producción en los años 2022 y 2026.

6.4.2.2. Remuneraciones indirectas

| Año/ Cargo | Remuneración Δ + | Servicios contables (CLP) | Servicios contables (UF) | Servicios de Marketing (CLP) | Servicios de Marketing (UF) | Total (UF) |
|---------------|---------------------|---------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|---------------|
| 2019 | | 600.000 | 22,00 | 3.000.000 | 109,98 | 131,98 |
| 2020 | 1,00% | 624.278 | 22,22 | 3.120.907 | 111,08 | 133,30 |
| 2021 | 1,00% | 649.436 | 22,44 | 3.246.679 | 112,19 | 134,64 |
| 2022 | 1,00% | 675.608 | 22,67 | 3.377.520 | 113,32 | 135,98 |
| 2023 | 1,00% | 702.835 | 22,89 | 3.513.634 | 114,45 | 137,34 |
| 2024 | 1,00% | 731.160 | 23,12 | 3.655.234 | 115,59 | 138,72 |
| 2025 | 1,50% | 764.391 | 23,47 | 3.821.364 | 117,33 | 140,80 |
| 2026 | 1,50% | 799.133 | 23,82 | 3.995.045 | 119,09 | 142,91 |
| 2027 | 1,50% | 835.453 | 24,18 | 4.176.620 | 120,87 | 145,05 |
| 2028 | 1,50% | 873.424 | 24,54 | 4.366.447 | 122,69 | 147,23 |

- **Nota 1:** Los valores en UF prevalecen por sobre los valores en CLP, siendo estos últimos referenciales y calculados bajo el supuesto que, en promedio, se cumplen las metas de IPC fijadas por el Banco Central (3% anual).
- **Nota 2:** La variación de las remuneraciones se ha calculado sobre la remuneración bruta en UF, a la cual se ha aplicado el porcentaje determinado por la política de aumento de remuneraciones, es decir, el reajuste en pesos será UF + % de variación en la remuneración.

7. Análisis financiero

7.1. Inversión inicial

7.1.1. Inversión en activo fijo

Para ejecutar el proyecto “Praderas de Quilvo”, se requieren los siguientes activos:

- a. Cámara de frío mantención de medidas 2,0 x 2,0 x 2,2 m, la cual representa una inversión de \$2.590.000.
- b. Máquina pasteurizadora, la cual representa una inversión de \$2.800.000.
- c. Habilitación de salas para la producción de quesos realizada mediante la remodelación de construcción existente, la cual representa una inversión de \$4.000.000, el cual incluye todos los costos asociados, tales como diseño, compra de materiales, mano de obra y expediente final (planos, memorias, etc.).
- d. 03 vehículos repartidores con capacidad igual a 2,5 m³, el cual representa una inversión de \$20.670.000. Cabe señalar, que el vehículo antes mencionado es propiedad de uno de los dueños, el cual lo ha cedido sin costo en favor del proyecto, por lo tanto, el monto antes señalado no implica un desembolso de dinero a incluir en el flujo de caja.
- e. Terreno para el funcionamiento de la empresa, el cual representa una inversión aproximada de \$4.000.000. Cabe señalar, que el terreno antes mencionado tiene dimensiones iguales a 15 x 15 m (225 m²) y se ubica dentro de un terreno de mayor superficie cuyo propietario es uno de los dueños, el cual ha permitido utilizar la superficie requerida sin costo, por lo tanto, el monto antes señalado no implica un desembolso de dinero a incluir en el flujo de caja.
- f. Otros equipos, tales como mesones, moldes, elementos para filtrar, bandejas, sillas computadores, entre otros, los cuales representan una inversión aproximada de \$2.000.000.

| Activo Fijo | Valor | Valor en UF |
|----------------------------|----------------------|--------------------|
| Cámara de Frío | \$ 2.590.000 | 94,95 |
| Pateurizadora | \$ 2.800.000 | 102,65 |
| Habilitación instalaciones | \$ 4.000.000 | 146,64 |
| Vehículo | \$ 20.670.000 | 757,78 |
| *Terreno | \$ 4.000.000 | 146,64 |
| Otros equipos | \$ 2.000.000 | 73,32 |
| Total AF | \$ 32.060.000 | 780,14 |

- **Nota 1:** Al igual que en todo el proyecto se considera el valor de la UF del día 28 de agosto de 2018 (\$27.277.-)

7.1.2. Impuestos y derechos municipales

Debido a que el proyecto no incluye la construcción de instalaciones, no corresponde aplicar impuestos o derechos municipales.

7.1.3. Honorarios, abogado, arquitecto y constructor

Con relación a los honorarios, se tiene lo siguiente:

- a. Abogado:** No fue necesario contratar un abogado, ya que la constitución de la empresa se realizó a través del portal www.tuempresaenundia.cl.
- b. Arquitecto:** Los costos asociados al arquitecto están incluidos en los costos de habilitación de las salas de producción.
- c. Constructor:** Los costos asociados al constructor están incluidos en los costos de habilitación de las salas de producción.

7.1.4. Gastos asociados a la legalización de la empresa

Debido a la plataforma utilizada para constituir la empresa, sólo se tienen los gastos asociados a la patente comercial, los cuales ascienden a \$50.000 (UF 1,83) y corresponden 5% del capital social de la empresa².

² Se ha utilizado el mínimo aplicable para la tramitación de la patente comercial.

7.1.5. Publicidad y promoción

El marketing que se utilizará para el lanzamiento del producto, será a través de degustaciones a propietarios de almacenes, locales y restaurantes, además de participación en eventos, con un costo total anual de \$10.039.038, lo que equivale a 368,04 UF.

Como se puede apreciar en la tabla de crecimiento de los gastos de publicidad, fueron proyectados para los 10 años del proyecto, con un crecimiento igual a la tasa de crecimiento de la proyección de la demanda.

| Año | Tasa de Crecimiento | Publicidad |
|-------------|----------------------------|-------------------|
| 2019 | | 368,04 |
| 2020 | 46,25% | 538,26 |
| 2021 | 6,84% | 575,06 |
| 2022 | 8,36% | 623,14 |
| 2023 | 6,57% | 664,08 |
| 2024 | 5,80% | 702,56 |
| 2025 | 3,56% | 727,57 |
| 2026 | 3,32% | 751,69 |
| 2027 | 3,11% | 775,03 |
| 2028 | 2,93% | 797,70 |

7.1.6. Gastos de puesta en marcha

a. Capacitación y remuneraciones: Se estiman gastos iguales a \$5.416.500 (UF 198,57) por concepto de remuneraciones brutas a pagar por la empresa. Estos gastos cubren 3 meses de remuneraciones. No hay capacitaciones necesarias.

b. Mermas en primeras producciones: Se estiman gastos iguales a \$910.090 (UF 33,36)

7.1.7. Capital de trabajo

El capital de trabajo se calculó en base al siguiente detalle:

- Se realizó mediante el método de desfase
- Días para pagar a los proveedores: 30 días.

- Días que demora la compañía en percibir los ingresos: 35 días. Esto es considerando un escenario de stress, de 5 días de atraso de los 30 días pactados con los clientes de mediano tamaño que apunta la compañía.
- Egresos Totales: Representa los costos totales + los gastos operacionales – la depreciación, de cada año.

Para el primer periodo se obtiene el siguiente capital de trabajo:

| Ítem | UF |
|---------------------------|----------------|
| Capital de trabajo | - 67,46 |
| Egresos totales | - 4.924,38 |
| Días Desfase | 5,00 |

7.2. Financiamiento

El proyecto será financiado 100% con capital aportado por los socios. El detalle de los aportes es el siguiente:

| Cuadro de financiamiento de la inversión inicial de los Socios a la Empresa | | |
|--|-------------------|-----------------|
| Detalle de aportes | \$ | UF |
| Dinero en CLP \$ | 20.000.000 | 733,22 |
| Automóvil | 20.670.000 | 757,78 |
| Otras Maquinas | 2.000.000 | 73,32 |
| Terreno | 4.000.000 | 146,64 |
| Total Capital | 46.670.000 | 1.710,96 |

El detalle de otras máquinas considera activos como pequeños activos fijos para la operación, computadores y otros.

7.3. Ingresos por venta

De acuerdo a las ventas proyectadas (Q) y a los precios definidos (P), se obtienen los siguientes ingresos por ventas:

| Año | Precio | Precio UF | Cantidad | Ingresos por Venta | Ingresos en UF |
|------|--------|-----------|----------|--------------------|----------------|
| 2019 | 1.700 | 0,06 | 81.580 | 138.686.000 | 5.084,36 |
| 2020 | 1.740 | 0,06 | 144.000 | 250.626.240 | 9.188,19 |
| 2021 | 1.782 | 0,07 | 144.000 | 256.591.145 | 9.406,87 |
| 2022 | 1.824 | 0,07 | 233.450 | 425.880.912 | 15.613,19 |
| 2023 | 1.868 | 0,07 | 264.124 | 493.307.011 | 18.085,09 |
| 2024 | 1.912 | 0,07 | 288.000 | 550.702.484 | 20.189,26 |
| 2025 | 1.958 | 0,07 | 288.000 | 563.809.203 | 20.669,77 |
| 2026 | 2.004 | 0,07 | 336.665 | 674.765.341 | 24.737,52 |
| 2027 | 2.052 | 0,08 | 357.581 | 733.743.653 | 26.899,72 |
| 2028 | 2.101 | 0,08 | 374.400 | 786.540.135 | 28.835,29 |

7.4. Costo de venta

El costo de venta está compuesto por:

- a. El costo de la mano de obra directa mostrado en el análisis correspondiente al capítulo de organización interna, cuyos montos brutos de liquidaciones de sueldo, han sido incrementados en 15%. Esto corresponde al costo de las imposiciones que son cargo exclusivamente de la empresa: seguro de invalidez y cesantía, accidente de trabajo mediante una mutualidad, aporte de indemnización obligatoria (si el empleado tiene menos de 11 años trabajando).
- b. Costo de la materia prima, el cual se ha calculado en función de las ventas proyectadas y los costos unitarios de acuerdo a las tablas siguientes:

| Materia Prima | Precio \$ | Precio UF |
|--------------------|------------|---------------|
| Leche de Vaca | 600 | 0,0220 |
| Sal | 50 | 0,0018 |
| Cuajo | 20 | 0,0007 |
| Especias | 10 | 0,0004 |
| Electricidad | 20 | 0,0007 |
| Agua | 20 | 0,0007 |
| Mono de Obra | 45 | 0,0016 |
| Costo Embalaje | 10 | 0,0004 |
| Costo Distribución | 50 | 0,0018 |
| Otros Costos | 25 | 0,0009 |
| Total | 850 | 0,0312 |

| Año | Cantidad | Qx\$ MP | Valor en UF |
|------|----------|-------------|-------------|
| 2019 | 81.580 | 69.343.000 | 2.542,18 |
| 2020 | 144.000 | 122.400.000 | 4.487,30 |
| 2021 | 144.000 | 122.400.000 | 4.487,30 |
| 2022 | 233.450 | 198.432.500 | 7.274,72 |
| 2023 | 264.124 | 224.505.400 | 8.230,58 |
| 2024 | 288.000 | 244.800.000 | 8.974,59 |
| 2025 | 288.000 | 244.800.000 | 8.974,59 |
| 2026 | 336.665 | 286.165.250 | 10.491,08 |
| 2027 | 357.581 | 303.943.850 | 11.142,86 |
| 2028 | 374.400 | 318.240.000 | 11.666,97 |

Como resultado de los puntos anteriores, se tienen los costos de venta que se muestran en la tabla a continuación:

| Año Proyecto | Año Calendario | Mano de Obra directa (UF) | Costo de Materia Prima (UF) | Costo de Venta (UF) |
|---------------------|-----------------------|----------------------------------|------------------------------------|----------------------------|
| 1 | 2019 | 794,29 | 2.542,18 | 3.336,47 |
| 2 | 2020 | 798,27 | 4.487,30 | 5.285,57 |
| 3 | 2021 | 802,26 | 4.487,30 | 5.289,56 |
| 4 | 2022 | 1.223,16 | 7.274,72 | 8.497,88 |
| 5 | 2023 | 1.235,39 | 8.230,58 | 9.465,97 |
| 6 | 2024 | 1.253,92 | 8.974,59 | 10.228,51 |
| 7 | 2025 | 1.272,73 | 8.974,59 | 10.247,32 |
| 8 | 2026 | 1.736,39 | 10.491,08 | 12.227,47 |
| 9 | 2027 | 1.771,12 | 11.142,86 | 12.913,98 |
| 10 | 2028 | 1.806,54 | 11.666,97 | 13.473,51 |

7.5. Margen bruto

En el cuadro siguiente se muestra el margen bruto para cada año de evaluación del proyecto:

| Año Proyecto | Año Calendario | Ingresos por venta (UF) | Costo de venta (UF) | Margen bruto (UF) |
|---------------------|-----------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------------------|
| 1 | 2019 | 5.084,36 | 3.336,47 | 1.747,89 |
| 2 | 2020 | 9.188,19 | 5.285,56 | 3.902,63 |
| 3 | 2021 | 9.406,87 | 5.289,55 | 4.117,32 |
| 4 | 2022 | 15.613,19 | 8.497,88 | 7.115,31 |
| 5 | 2023 | 18.085,09 | 9.465,97 | 8.619,12 |
| 6 | 2024 | 20.189,26 | 10.228,52 | 9.960,74 |
| 7 | 2025 | 20.669,77 | 10.247,33 | 10.422,44 |
| 8 | 2026 | 24.737,52 | 12.227,48 | 12.510,04 |
| 9 | 2027 | 26.899,72 | 12.913,98 | 13.985,74 |
| 10 | 2028 | 28.835,29 | 13.473,52 | 15.361,77 |

7.6. Costos operacionales

7.6.1. Remuneraciones indirectas

Las remuneraciones indirectas corresponden a aquellas incurridas en servicios contables y servicios de marketing, definidos en punto 6.4.2.2 y el que se resume en la siguiente proyección total:

| Año | Total Rem Ind | Valor en UF |
|------|---------------|-------------|
| 2019 | \$ 3.600.000 | 131,98 |
| 2020 | \$ 3.745.185 | 137,30 |
| 2021 | \$ 3.896.115 | 142,84 |
| 2022 | \$ 4.053.128 | 148,59 |
| 2023 | \$ 4.216.469 | 154,58 |
| 2024 | \$ 4.386.394 | 160,81 |
| 2025 | \$ 4.585.755 | 168,12 |
| 2026 | \$ 4.794.178 | 175,76 |
| 2027 | \$ 5.012.073 | 183,75 |
| 2028 | \$ 5.239.871 | 192,10 |

7.6.2. Publicidad

La promoción del producto es esencial para darse a conocer en la provincia de Curicó, por lo tanto se utilizará material POP disponible en tienda de quesos y gastos en promotora, con un costo de \$1.000.000 mensual, es decir 30,67 UF/mes para el primer año. Para los años posteriores, los gastos en publicidad crecerán a una tasa igual a la mitad de la tasa de crecimiento de la demanda proyectada.

| Año | Tasa de Crecimiento | Publicidad |
|------|---------------------|------------|
| 2019 | | 368,04 |
| 2020 | 46,25% | 538,26 |
| 2021 | 6,84% | 575,06 |
| 2022 | 8,36% | 623,14 |
| 2023 | 6,57% | 664,08 |
| 2024 | 5,80% | 702,56 |
| 2025 | 3,56% | 727,57 |
| 2026 | 3,32% | 751,69 |
| 2027 | 3,11% | 775,03 |
| 2028 | 2,93% | 797,70 |

7.6.3. Gastos generales

Estos gastos están compuestos por los conceptos de agua con un valor mensual de \$200.000, luz por un total mensual de \$300.000, teléfono e internet en \$100.000 mensual, y patente comercial anual de \$50.000, según el capital propio. Los gastos anteriores suman un total equivalente a 263,96 UF/año, a los que se debe sumar la patente comercial por 1,83 UF/año. Se ha supuesto que los gastos generales crecen a una tasa igual que demanda a 10 años, con excepción de la patente comercial, cuyo costo se ha supuesto constante.

A continuación, se muestran los gastos generales proyectados a 10 años.

| Año | Tasa de Crecimiento | Gastos generales | Patente comercial | Total gastos generales |
|-------------|----------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| 2019 | | 263,96 | 1,83 | 265,79 |
| 2020 | 92,50% | 508,12 | 1,83 | 509,95 |
| 2021 | 13,68% | 577,61 | 1,83 | 579,44 |
| 2022 | 16,72% | 674,19 | 1,83 | 676,02 |
| 2023 | 13,14% | 762,77 | 1,83 | 764,60 |
| 2024 | 11,59% | 851,18 | 1,83 | 853,01 |
| 2025 | 7,12% | 911,78 | 1,83 | 913,61 |
| 2026 | 6,63% | 972,23 | 1,83 | 974,06 |
| 2027 | 6,21% | 1032,61 | 1,83 | 1034,44 |
| 2028 | 5,85% | 1093,02 | 1,83 | 1094,85 |

7.6.4. Gastos de seguridad

Las instalaciones contarán con un sistema de vigilancia con un costo mensual de 15 UF.

7.6.5. Seguros

Las instalaciones contarán con seguro contra incendio y sismo de un valor de 30 UF mensual, con cobertura de hasta 1000 UF en daños de infraestructura o robo, proyectado al mismo valor en los 10 años siguientes.

7.6.6. Mantenimiento

Las mantenciones a realizar, corresponden a aquellas realizadas en cámara de frío y máquina pasteurizadora de manera semestral a un valor total de \$500.000 (10,83 UF) entre ambas, es decir \$1.000.000 anualmente equivalente a 30,67 UF, proyectado al mismo valor para los 10 años.

7.6.7. Arriendo

No aplica este concepto, ya que no hay arriendos de por medio en el negocio, se cuenta con terreno aportado por socio y compra de maquinarias.

7.6.8. Gastos capacitación

La capacitación va a estar a cargo del Administrador General de la empresa, quien se encargará de entrenar y retroalimentar al personal y nuevas contrataciones, sobre la producción de quesos frescos y las responsabilidades correspondientes.

7.6.9. Gastos distribución

Los gastos de distribución para el primer año, estarán constituidos por el consumo de combustible, cambios y revisión del vehículo y desgaste de neumáticos, el cual periódicamente entregará pedidos en la provincia de Curicó y alrededores, se estima que su recorrido anual será aproximadamente 40.000 kilómetros por vehículo, por ende el consumo promedio será de 13 kilómetros por litro de petróleo, en consecuencia el gasto anual será de 3.077 litros de petróleo. El valor de litro estimado es \$600, el consumo final anual será de \$1.846.200, lo que equivale a 67,68 UF por cada vehículo, con un total de 203,04 UF por los 3 vehículos de la empresa.

Los cambios de aceite y filtro y revisión de cada vehículo se realizarán cada 10.000 kilómetros, por tanto se llevarán a cabo 4 durante el año, donde cada uno de ellos tendrá un valor de \$40.000, teniendo un gasto anual de \$160.000, equivalente a 5,87 UF por cada vehículo, con un total de UF 17,61 por los 3 vehículos.

Teniendo en consideración que la vida útil de un neumático es entre 40.000/50.000 km al año, por tanto se define un cambio y gasto anual de \$280.000, es decir 10,27 UF por cada vehículo con un total de UF 30,81 por los 3 vehículos.

En la siguiente tabla se muestra la proyección para 10 años, para lo cual se ha supuesto que los gastos de distribución crecen a la misma tasa que la demanda al año 10.

| Año | Tasa de Crecimiento | Gastos distribución |
|------|---------------------|---------------------|
| 2019 | | 251,43 |
| 2020 | 92,50% | 484,02 |
| 2021 | 13,68% | 550,23 |
| 2022 | 16,72% | 624,21 |
| 2023 | 13,14% | 726,81 |
| 2024 | 11,59% | 810,81 |
| 2025 | 7,12% | 868,53 |
| 2026 | 6,63% | 926,13 |
| 2027 | 6,21% | 983,64 |
| 2028 | 5,85% | 1.041,18 |

7.6.10. Otros gastos

No se prevén otros gastos. Pero existe una cobertura que está representada en todo el flujo de caja por el capital de trabajo.

7.6.11. Depreciación

Para calcular la depreciación se ha utilizado la información proporcionada por el Servicio de Impuestos internos a través de su portal web, con la cual se ha construido la tabla siguiente:

| - Resumen de AF para los 10 años | | | | | |
|---|-------------------|-----------------|----------------|------------------|---------------|
| Activo Fijo | \$ | UF | Años Vida útil | Dep. Anual | Dep. en UF |
| Cámara de Frío | 2.590.000 | 94,95 | 15 | 172.667 | 6,33 |
| Pasteurizadora | 2.800.000 | 102,65 | 15 | 186.667 | 6,84 |
| Habilitación | 4.000.000 | 146,64 | 50 | 80.000 | 2,93 |
| Vehículo | 20.670.000 | 757,78 | 7 | 2.952.857 | 108,25 |
| Otros Equipos * | 2.000.000 | 73,32 | 7 | 285.714 | 10,47 |
| Total AF | 32.060.000 | 1.175,35 | | 3.677.905 | 134,84 |

El resumen de la depreciación de los activos fijo, muestra la vida útil y depreciación de toda la compañía. Como se detalla en el flujo de caja, la depreciación por los

primeros 7 años corresponde a la depreciación total de los activos (UF 134,84), posterior al año siete dado que la vida útil de las camionetas y otros equipos, se consume en su totalidad. Desde el año 8 al año 10 la depreciación corresponderá solo a los siguientes activos: Cámara de frío, Pasteurizadora y habilitación, lo que corresponde a UF 16,11.

7.7. Amortización gastos de puesta en marcha

Para la construcción de los flujos, se ha supuesto que los gastos de puesta en marcha son posibles de amortizar durante los primeros 5 años del proyecto y en partes iguales, quedando de la manera siguiente:

| Años | Gastos de puesta en marcha (UF) | Amortización gastos de puesta en marcha (UF) |
|-------------|--|---|
| | 198,57 | |
| 1 | | 39,71 |
| 2 | | 39,71 |
| 3 | | 39,71 |
| 4 | | 39,71 |
| 5 | | 39,71 |

7.8. Impuesto a la renta

Se considerará un impuesto a la renta igual al 27% de las utilidades durante todo el horizonte de evaluación del proyecto.

7.9. Variación del capital de trabajo

Habiendo calculado el capital de trabajo necesario mediante el método de desfase, la variación del éste puede ser calculada de acuerdo con la diferencia interanual obtenida durante el proyecto, la cual se muestra a continuación:

| Año | Capital de Trabajo (UF) | Variación del Capital de Trabajo (UF). (t- (t+1)) |
|-----|-------------------------|---|
| 0 | 67,46 | |
| 1 | 1011,84 | 944,38 |
| 2 | 1532,12 | 520,28 |
| 3 | 1568,59 | 36,47 |
| 4 | 2258,67 | 690,08 |
| 5 | 2496,31 | 237,64 |
| 6 | 2692,24 | 195,93 |
| 7 | 2726,13 | 33,89 |
| 8 | 3152,13 | 425,99 |
| 9 | 3319,27 | 167,14 |
| 10 | 3460,97 | 141,70 |

7.10. Tasa de descuento

La tasa de descuento que será utilizada para evaluar el proyecto ha sido calculada mediante el cálculo del CAPM, a través de la siguiente fórmula:

$$\text{CAPM} = R_f + [E(R_m) - R_f] \times B_i$$

Donde,

- R_f corresponde a la tasa libre del riesgo, la cual ha supuesto igual a la tasa correspondiente Bonos *Bullet* en Unidades de Fomento del Banco Central de Chile a 10 años, siendo esta 1,45%.
- R_m corresponde a la rentabilidad de mercado, la cual ha sido calculada mediante la variación promedio anual de los valores del IPSA durante los últimos 15 años, siendo esta 9,45%.
- B_i corresponde al riesgo no diversificado de los activos y para el cual se han utilizado los siguientes tres valores:

a. Beta Experto

Dado que no se cuenta con un valor Beta proveniente de un experto en la producción de alimentos lácteos, éste se ha deducido de la tasa de descuento usualmente utilizada por FEDELECHE (a quien se considera experto en el rubro), la cual corresponde a 8%. Al deducir el valor Beta de la fórmula de CAPM y considerando que éste corresponde a 8%, se obtiene un valor Beta Experto igual a 0.82.

b. Beta Damodarán

Para el caso del Beta Damodarán, se ha escogido el valor Beta desapalancado para mercados emergentes correspondiente a rubro procesamiento de comida. En particular, se ha escogido un valor Beta igual a 0.72 siendo castigado en 30% por el mayor riesgo que representa el mercado chileno para este rubro en comparación con el mercado norteamericano. Con lo anterior, se obtiene un valor Beta igual a 0.94.

c. Beta Elasticidad Ingreso

Se ha supuesto que el queso fresco corresponde a un bien normal, para el cual usualmente se utilizan valores Beta entre 1.0 y 1.2. En este caso, se utilizará el valor mayor entre los indicados anteriormente, correspondiendo a un valor Beta igual 1.2.

Tras aplicar los valores Beta anteriores, se obtienen las siguientes tasas de descuento:

- a. Utilizando Beta Experto, tasa de descuento igual a 8,01%
- b. Utilizando Beta Damodarán corregido, tasa de descuento 8,97%
- c. Utilizando Beta elasticidad ingreso, tasa de descuento 11,05%

7.11. Valor de venta de la empresa

Para calcular el valor de venta de la empresa, se ha supuesto al valor presente perpetuo del 75% del flujo operacional correspondiente al año 10.

Al aplicar lo anterior y utilizando la tasa promedio de las tres obtenidas con los distintos valores Beta definidos, se tiene que el valor de la empresa es igual $11.530,43 * 80\% / 9,34\%$, lo que equivale a 92.589 Unidades de Fomento.

7.12. Periodo de recuperación de la inversión (PR)

Corresponderá al año cuyos flujos acumulados sean iguales o superiores a la inversión

| Año | Inversión | Flujo (UF) | Flujo acumulado (UF) |
|-----------|-----------|------------|----------------------|
| 0 | -1.628,66 | | |
| 1 | | -784,41 | -784,41 |
| 2 | | 740,43 | -43,98 |
| 3 | | 1.250,74 | 1.206,76 |
| 4 | | 2.608,96 | 3.815,72 |
| 5 | | 3.998,51 | 7.814,23 |
| 6 | | 4.850,37 | 12.664,60 |
| 7 | | 5.239,50 | 17.904,10 |
| 8 | | 6.261,97 | 24.166,07 |
| 9 | | 7.489,15 | 31.655,23 |
| 10 | | 8.410,35 | 40.065,58 |

Si bien, la recuperación de la inversión se produce durante los primeros meses del cuarto año del proyecto y no al final, se considerará a éste como el periodo necesario para recuperar la inversión.

8. Flujos de caja en UF, sin deuda, sin IVA

| Flujo Caja UF Neto Sin Deuda- Sin Iva | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 | Año 9 | Año 10 |
|--|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------|
| Ingresos por venta | 5.084,36 | 9.188,19 | 9.406,87 | 15.613,19 | 18.085,09 | 20.189,26 | 20.669,77 | 24.737,52 | 26.899,72 | 28.835,29 | |
| (Costo de venta) | 3.336,47 | 5.285,56 | 5.289,88 | 8.497,88 | 9.465,97 | 10.228,52 | 10.247,33 | 12.227,48 | 12.913,98 | 13.473,52 | |
| MARGEN BRUTO | 1.747,89 | 3.902,63 | 4.116,99 | 7.115,31 | 8.619,12 | 9.960,74 | 10.422,44 | 12.510,04 | 13.985,74 | 15.361,77 | |
| (Remuneraciones Indirectas) | 131,98 | 137,30 | 142,84 | 148,60 | 154,58 | 160,81 | 168,12 | 175,76 | 183,75 | 192,10 | |
| (Promoción o publicidad) | 368,04 | 538,26 | 575,06 | 623,14 | 664,08 | 702,56 | 727,56 | 751,69 | 775,03 | 797,70 | |
| (Gastos generales) | 265,79 | 509,95 | 579,44 | 676,02 | 764,60 | 853,01 | 913,61 | 974,06 | 1.034,44 | 1.094,85 | |
| (Gastos de Seguridad) | 180,00 | 180,00 | 180,00 | 180,00 | 180,00 | 180,00 | 180,00 | 180,00 | 180,00 | 180,00 | |
| (Seguros) | 360,00 | 360,00 | 360,00 | 360,00 | 360,00 | 360,00 | 360,00 | 360,00 | 360,00 | 360,00 | |
| (Mantenimiento) | 30,67 | 30,67 | 30,67 | 30,67 | 30,67 | 30,67 | 30,67 | 30,67 | 30,67 | 30,67 | |
| (Arriendo) | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| (Capacitación) | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| (Gastos Distribución) | 251,43 | 484,02 | 550,23 | 642,21 | 726,81 | 810,81 | 868,53 | 926,13 | 983,64 | 1.041,18 | |
| (Depreciación) | 134,84 | 134,84 | 134,84 | 134,84 | 134,84 | 134,84 | 134,84 | 134,84 | 16,11 | 16,11 | |
| TOTAL COSTOS OPERACIONALES | 1.722,75 | 2.375,04 | 2.553,08 | 2.795,48 | 3.015,58 | 3.232,70 | 3.383,33 | 3.414,42 | 3.563,64 | 3.712,61 | |
| FLUJO OPERACIONAL | 25,14 | 1.527,59 | 1.563,91 | 4.319,83 | 5.603,54 | 6.728,05 | 7.039,11 | 9.095,62 | 10.422,10 | 11.649,16 | |
| (Amort Gastos Puesta en Marcha) 5 años | 39,71 | 39,71 | 39,71 | 39,71 | 39,71 | | | | | | |
| UTILIDAD ANTES IMPUESTO | 14,57 | 1.487,88 | 1.524,20 | 4.280,12 | 5.563,83 | 6.728,05 | 7.039,11 | 9.095,62 | 10.422,10 | 11.649,16 | |
| -27% | | | | | | | | | | | |
| (Impuesto a la Renta) | - | 401,73 | 411,53 | 1.155,63 | 1.502,23 | 1.816,57 | 1.900,56 | 2.455,82 | 2.813,97 | 3.145,27 | |
| Valor de Venta de la Empresa | | | | | | | | | | | 99.778,68 |
| UTILIDAD NETA | 14,57 | 1.086,15 | 1.112,67 | 3.124,49 | 4.061,60 | 4.911,47 | 5.138,55 | 6.639,81 | 7.608,14 | 8.503,89 | |
| Depreciación | 134,84 | 134,84 | 134,84 | 134,84 | 134,84 | 134,84 | 134,84 | 134,84 | 16,11 | 16,11 | |
| Amort. Gastos Puesta en Marcha | 39,71 | 39,71 | 39,71 | 39,71 | 39,71 | 39,71 | | | | | |
| (Varación Capital de Trabajo) | -944,38 | -520,28 | -36,47 | -690,08 | -237,64 | -195,93 | -33,89 | -425,99 | -167,14 | -141,70 | |
| Inversión en activo fijo AF-Terreno | 1.321,99 | | | | | | | | | | |
| Gastos legalización de la empresa | 1,83 | | | | | | | | | | |
| Publicidad y promoción | 5,45 | | | | | | | | | | |
| Gastos puesta en marcha | 198,57 | | | | | | | | | | |
| Mermas primeras producciones | 33,36 | | | | | | | | | | |
| Capital de trabajo | 67,46 | | | | | | | | | | |
| Total inversión inicial | 1.628,66 | | | | | | | | | | |
| (Reinversión) | | | | | | | | | | | |
| FLUJO DE CAJA NETO | -1.628,66 | 784,41 | 740,43 | 1.250,74 | 2.608,96 | 3.998,51 | 4.850,37 | 6.229,92 | 7.457,10 | 8.378,29 | |
| PR | | | 4 Años | | | | | | | | |
| TASA | | 8,01% | 8,97% | 11,05% | | | | | | | |
| VAN UF | | 20.987,28 | 19.587,17 | 16.898,11 | | | | | | | |
| TIR | | | | | | | | | | | 61,08% |

9. Megatendencias

A continuación, se muestran las Megatendencias que se estima son aplicables al presente proyecto:

9.1. *Se pasó de una visión de corto plazo, a una de largo plazo.*

El éxito de los emprendimientos radica, en una buena parte, en cómo se visualizan en el largo plazo. Ya no resulta factible o conveniente administrar un nuevo proyecto con miras al corto plazo, ya que el dinámico mundo actual requiere que las empresas estén en un proceso constante de creación de nuevas alternativas para subsistir por sobre otras. Para esto, es necesario observar de manera permanente lo que ocurre con el comportamiento de sus clientes e intentar, en la medida de lo posible, adelantarse a sus gustos y preferencias en el futuro.

Es así, como el presente proyecto se fundamenta en la evolución de los gustos y preferencias de los clientes por consumir productos más saludables, la cual, claramente va en un marcado aumento.

9.2. *Se pasó de la alternativa única a la elección múltiple.*

Hasta hace no demasiado tiempo, las alternativas de productos saludables eran casi inexistentes. Los consumidores estaban acostumbrados a los productos que por siempre habían sido ofrecidos y veían la necesidad de encontrar unos nuevos o novedosos. Esto ha cambiado, ya que el surgimiento de nuevas alternativas ha traído consigo una aún mayor necesidad de los clientes por contar con más y variados productos.

Es esta necesidad de los clientes la que se busca aprovechar con el presente proyecto, el cual busca entregar una nueva y novedosa alternativa de alimentación saludable para un cliente más exigente y demandante de nuevas alternativas.

10. Conclusiones

10.1. ¿Se lograron los objetivos establecidos?

En términos generales, los objetivos del proyecto se encuentran logrados, siendo estos: i) la formación de una empresa dedicada a la producción de productos derivados de la leche como lo es el queso fresco, ii) la definición de la organización de la empresa, iii) el análisis del sector industrial en el cual se desenvolverá, iv) sus características, v) su rentabilidad, entre otros.

En particular y al analizar los resultados financieros, para luego verificar si favorecen el cumplimiento de los objetivos de largo, mediano y corto plazo, se estima que, de ejecutarse el proyecto, una administración adecuada contará con todos los recursos necesarios para su cumplimiento.

10.2. ¿Cómo es el resultado financiero?

Al revisar los flujos de caja proyectados al horizonte de evaluación del proyecto, es decir, 10 años, se observa que sólo el primer año tendrá pérdidas, las cuales serán rápidamente recuperadas a partir del segundo año. Esto se debe a que la demanda del producto ofrecido crece a una tasa creciente durante los primeros años, aunque luego este crecimiento se desacelera para llegar al año diez con tasas muy bajas.

No obstante, lo descrito en el párrafo anterior, la cantidad demandada permite que los flujos crezcan de manera positiva y sostenida durante los diez años del proyecto, permitiendo que el valor de venta, el cual fue calculado al año diez, sea lo suficientemente alto para atraer a potenciales compradores.

Con relación al periodo de recuperación de la inversión, se tiene que a comienzos o mediados del cuarto año, el total de la cantidad invertida, incluyendo aquellas inversiones que no significan un desembolso de dinero, es recuperada por los socios de la empresa, pudiendo aprovechar la totalidad de las utilidades durante los seis años siguientes.

Considerando la inversión requerida, el proyecto entrega un alto VAN y una aún mayor TIR, lo que es reflejo de lo conveniente y recomendado que resulta la ejecución del proyecto.

10.3. Escenarios negativos o muy variables

Desde el punto de vista financiero no se observan escenarios negativos, como tampoco muy variables, más que la normal disminución en las tasas de crecimiento en la medida que transcurren los años del proyecto.

10.4. Aspectos claves para futuros inversionistas

Los futuros inversionistas, en este caso, aquellos a quienes les sea vendida la empresa en el año diez, deben considerar el natural conocimiento sobre la industria en la cual se desenvuelve la empresa, así como también la etapa en la que se encontrará dentro de su ciclo de vida. En este sentido, los futuros inversionistas deberán considerar la adopción de nuevas tecnologías, el desarrollo de nuevos productos o canales de distribución, todo con el objetivo de que la empresa mantenga su competitividad.

A su vez, los inversionistas deberán considerar que la industria en la cual se desenvuelve la empresa, en general, no presenta demasiadas barreras de entrada, por lo que es esperable que se incorporen nuevos competidores y la rentabilidad disminuya con el tiempo.

10.5. Conclusiones no financieras

Al tratarse el proyecto de una empresa pequeña, pero que a su vez ofrece un producto cuya demanda va en aumento (en general los productos saludables se comportan así), se cree que existe un gran potencial para expandir la empresa, ya sea en tamaño, oferta de productos o zona geográfica de distribución, por lo que una vez consolidada en su funcionamiento e ingreso de recursos financieros, una correcta administración podrá convertirla en una empresa potencialmente con mucho éxito.

11. Bibliografía

Libros

Terrasa, E. G. (2012). *La administración en las organizaciones*. Santiago: Universidad Gabriela Mistral.

Recursos Electrónicos

El Mercurio Online. (Agosto de 2018). Obtenido de <http://www.emol.com>

Supermercado Unimarc. (Agosto de 2018). Obtenido de <http://www.unimarc.cl>.

Empresa Lácteos Tinguiririca. (Septiembre de 2018). Obtenido de <http://www.lacteostinguiririca.cl>

Mundo Agropecuario. (Septiembre de 2018). Obtenido de <http://www.mundoagropecuario.cl>

Oficina de Estudios y Políticas Agrarias. (Septiembre de 2018). Obtenido de <http://www.odepa.gob.cl>

Sociedad Agrícola y Ganadera de Osorno. (Septiembre de 2018). Obtenido de <http://www.sago.cl>

Economía y Negocios Online. (Septiembre de 2018). Obtenido de <http://www.economiaynegocios.cl>

Portal 24 Horas. (Septiembre de 2018). Obtenido de <http://www.24horas.cl>

EL Mercurio. (Septiembre de 2018). Obtenido de <http://impresa.elmercurio.cl>

GFK Adimark. (Septiembre de 2018). Obtenido de <http://www.adimark.cl>

Entrevistas

Canales, G. M. (Septiembre de 2018). Temas variados sobre el proyecto. (D. Acuña, Entrevistador)

Cabrera, J. (Septiembre de 2018). Temas varios sobre el proyecto. (D. Acuña, Entrevistador)

Méndez, R. (Septiembre de 2018). Temas varios sobre el proyecto. (D. Acuña, Entrevistador)

Monjitas, C. L. (Septiembre de 2018). Potenciales clientes. (D. Acuña, Entrevistador)

Germania, R. (Septiembre de 2018). Potenciales clientes. (D. Acuña, Entrevistador)

Colo, R. E. (Septiembre de 2018). Potenciales clientes. (D. Acuña, Entrevistador)

12. Anexos

12.1. Anexo 1: Extracto de Constitución de Sociedad

DIARIO OFICIAL
DE LA REPUBLICA DE CHILE
Ministerio del Interior y Seguridad Pública

V
SECCIÓN

CONSTITUCIONES, MODIFICACIONES Y DISOLUCIONES DE SOCIEDADES Y COOPERATIVAS

Núm. 42.020 | Sábado 25 de agosto de 2018 | Página 1 de 1

Empresas y Cooperativas

CVE 9999999

EXTRACTO

ANDRÉS FELIPE RIEUTORD ALVARADO, Notario Titular 360 Notaría de Santiago, La Concepción N° 65, piso 2, Providencia, certifico: Por escritura pública hoy ante mí: doña DIANA MARÍA ACUÑA VIDAL, con domicilio en Ricardo Lyon 1177-A, Providencia; doña JAVIERA ALEJANDRA BALBONTÍN GÓMEZ, con domicilio en Ricardo Lyon 1177-B, Providencia; don DANIEL IVÁN CID REBOLLEDO, con domicilio en Ricardo Lyon 1177-C, Providencia; don LUIS ALBERTO GUZMÁN VERGARA, con domicilio en Ricardo Lyon 1177-D: constituyen Sociedad de Responsabilidad Limitada.- Razón Social: “**PRADERAS DE QUILVO LTDA**”, Objeto: La elaboración de productos lácteos, en especial y sin ser excluyente, la producción de quesos, leche envasada y cualquier otro derivado de los productos lácteos, así como también la consultoría, definición de estrategias, diseño de negocios y asistencia en la formación de empresas relacionadas con el objeto de la Sociedad; a personas naturales y/o jurídicas, públicas y/o privadas, nacionales y/o extranjeras.- Representación, administración y uso razón social: Será ejercida conjuntamente por doña DIANA MARÍA ACUÑA VIDAL, y doña JAVIERA ALEJANDRA BALBONTÍN GÓMEZ, con amplias facultades de administración y disposición enunciadas en escritura extractada.- Capital: \$10.000.000.- Duración: INDEFINIDA.- Domicilio: ROMERAL, sin perjuicio de las sucursales o agencias que se establezcan en el país o en el extranjero.- Otras estipulaciones en escritura extractada.- Santiago, 25, agosto, 2018.-



CVE 9999999 | Director: Juan Jorge Lazo Rodríguez | Mesa Central: +562 2486 3600 | Email: consultas@diarioficial.cl
Sitio Web: www.diarioficial.cl | Dirección: Dr. Torres Boonen N°511, Providencia, Santiago, Chile.

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley N°19.799 e incluye sellado de tiempo y firma electrónica avanzada. Para verificar la autenticidad de una representación impresa del mismo, ingrese este código en el sitio web www.diarioficial.cl

12.2. Anexo 2: Entrevista a Don Gerardo Méndez Canales

29 años, productor lechero ubicado en la comuna de Romeral, en la provincia de Curicó, dueño de “Establo Milqui”, cuenta con 70 vacas, 30 de ellas en producción.

¿Cuáles son los clientes que tiene y cuantos litros de leche les vende semanalmente?

6 clientes de la provincia de Curicó, los cuales compran semanalmente 4.500 litros, para diferentes fines, consumo directo de leche natural, queso chanco, queso fresco, manjar y mantequilla, yogurt.

¿Qué clientes compran para la producción de quesos frescos y de cuantos litros los abastece?

4 clientes compran para fines de quesos frescos, con un total semanal de 3.400 litros de leche semanalmente.

¿A cuánto vende el litro de leche y cuánto ha variado su precio en los últimos años?

El precio del litro de leche varía entre los \$290 y \$350 más IVA, en los últimos 3 años ha variado \$20 más por litro.

¿Con cuántos litros de leche se produce un queso fresco?

Entre 1,7 y 2 litros se utiliza para hacer un queso fresco, va a depender del peso del producto, entre 350 grs. a 500 grs.

¿Usted observa que la venta de leche va en crecimiento o decrecimiento y por qué?

La producción y venta de leche va en crecimiento, y este se va a mantener ya que todo negocio que tenga que ver con alimentos aumenta la demanda según el crecimiento de la población, de echo según agropecuario.cl en Chile el consumo de leche y sus derivados ha ido en aumento en los últimos años. Nuestra empresa empezó el año 2014 con 50 litros diarios y hoy en día se cosecha 600 litros diarios.

¿Usted ampliará su negocio a la producción de derivados de la leche y por qué?

De todas maneras, porque tengo la ventaja de la producción de leche por tanto la producción de productos lácteos tendrían la ventaja de menores costos, es más cada vez hay menores productores de leche en la zona, porque los terrenos son destinados a plantaciones de árboles frutales u otros por el clima de la zona, por tanto la competencia no es alta.

- 12.3. Anexo 3: Entrevistas a competidores productores actuales de quesos frescos en la zona, quienes solicitaron el anonimato de sus empresas

Entrevista a Joselyn Cabrera 33 años, Comerciante de quesos frescos en la provincia de Curicó:

¿Cuántos clientes tiene y cuántos quesos vende diaria o semanalmente?

Tenemos 26 puntos fijos de ventas en Curicó, Los Niches y Romeral.

Más un número de clientes indeterminados día a día en nuestra sala de ventas

Nosotros adquirimos 200 litros diarios, para lo que producimos 115 quesos frescos diarios, con peso de 300 gramos.

¿Cuál es el precio de queso fresco promedio a consumidor final?

Precio a consumidor final desde \$800 hasta \$1300 IVA incluido (en donde está incluida materia prima, mano de obra, insumos, gastos administrativos, ganancia).

¿A qué nicho está enfocado sus clientes?

Almacenes, locales y consumidor final.

¿En cuánto han aumentado su producción o ventas en los últimos años? ¿Usted cree que tiene una tendencia de crecimiento futuro y por qué?

Nuestras ventas han aumentado en los últimos 3 años el 100%.

Tenemos tendencia al crecimiento ya que trabajamos con seriedad utilizando la mejor materia prima, llevando controles de calidad desde el animal, como materia prima, el proceso de elaboración y el producto final. Además, nuestros productos se diferencian del resto porque son libres de químicos y preservantes, tienen precios accesibles y es por eso se van sumando clientes día a día.

¿Cuántos y qué competidores tiene conocimiento que existen en la zona?

Nuestros mayores competidores son los quesos frescos industriales ya que obtienen materia prima a bajo costo por ende manejan precios más baratos para el mercado.

Lácteos Frolich también maneja valores menores por el mismo motivo

¿Cuáles son las preferencias de productos que usted visualiza?

El Queso fresco.

¿En qué periodo o meses aumenta o disminuye el consumo?

Desde septiembre hasta abril aumenta el consumo de Queso fresco.

¿Qué participación de mercado cree usted tener y que porcentaje representa el queso fresco del mercado?

Yo estimo que el negocio tiene participación alrededor del 1 a 2% y los quesos frescos representan aproximadamente un 75% del mercado de quesos.

Entrevista a Ricardo Méndez 43 años, Comerciante de quesos frescos en la provincia de Curicó:

¿Cuántos clientes tiene y cuántos quesos vende diaria o semanalmente?

Actualmente cuento con 4 clientes de distribución constante, más 25 o 30 clientes variables durante la semana con venta en dirección del negocio y utilizó 430 litros de leche que corresponden a 300 quesos, en formatos de 350 gramos y otro de 480 gramos.

¿Cuál es el precio de queso fresco promedio a consumidor final?

El queso de 350 gramos vale \$1.300 y el de 480 gramos a \$2.000.

¿A qué nicho está enfocado sus clientes?

A consumidor final, pretendo expandirme a almacenes.

¿En cuánto han aumentado su producción o ventas en los últimos años? ¿Usted cree que tiene una tendencia de crecimiento futuro y por qué?

El año pasado contaba con 20 litros de leche diarios, luego subí a 50 litros, luego a 150 litros y posteriormente a la cantidad que tengo hoy en día, claramente va en crecimiento la demanda de quesos y su venta, porque cada vez más las personas van prefiriendo el queso fresco producido de forma más artesanal.

¿Cuántos y qué competidores tiene conocimiento que existen en la zona?

En conocimiento tengo 6 competidores con las mismas características de mi negocio.

¿Cuáles son las preferencias de productos que usted visualiza?

Lo que yo vendo equivale a un 70% de quesillo fresco y un 30% a queso chanco, se vende más el queso fresco porque su valor es menor.

¿En qué periodo o meses aumenta o disminuye el consumo?

En los meses de mayo, junio y julio disminuyen las ventas y aumentan en los meses de verano.

¿Qué participación de mercado cree usted tener?

Yo creo que menos del 1% o cercano a ese valor.

12.4. Anexo 4: Reportaje Mundo Agropecuario “Consumo de lácteos en Chile alcanza los 151,6 litros per cápita al año”

“El consumo de quesos y quesillos como también de leche líquida se ha incrementado de manera importante en los últimos años. La expectativa es que la ingesta de lácteos siga en aumento, hasta alcanzar las tres porciones diarias que recomienda la Organización Mundial de la Salud. (Consortio Lechero).”

Mundialmente reconocida por sus propiedades nutricionales, la leche y sus productos derivados contribuyen a enriquecer la dieta de las personas, con importantes aportes funcionales para cada etapa de la vida. Por este motivo, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) instauró desde 2001 el Día Mundial de la Leche, el cual se celebra el 1 de junio.

En Chile, el consumo de leche y sus derivados alcanza cerca de 151,6 litros per cápita al año, entre los que destaca la ingesta de quesos y quesillos con 9,6 kg – equivalente a 71,5 litros de leche-; leche fluida de todos los tipos con 28 litros per cápita al año; yogurt y leche cultivada con 14 litros; y otros productos como la mantequilla, manjar, crema y otros, equivalentes a 38,1 litros de leche por persona en el año.

Cabe destacar que el consumo de leche líquida ha ido en aumento en los últimos años. De acuerdo a estimaciones del Consortio Lechero, esta se ha incrementado en 9,9% entre los años 2005 a 2016. Estos datos, abarcan todas las variedades de leche líquida, desde la natural o blanca, las saborizadas, leches funcionales, hasta otras como las sin lactosa. Asimismo, el consumo de quesos ha mostrado un crecimiento de 6,7 a 9,7 kilos per cápita entre 2010 y 2016, equivalente a un aumento de casi 30 litros de leche.

Sylvia Cruchet, doctora y académica del INTA, destaca los beneficios de los lácteos en la dieta y la necesidad de seguir aumentando su consumo. “En todo momento de la vida necesitamos la leche, no solo cuando somos niños. Los chilenos consumen un promedio de 151,6 litros por persona, entre leche, queso, yogurt y otros, lo que equivale a menos de dos porciones de lácteos al día. Si

bien esta cifra triplica a las naciones africanas, está bajo lo óptimo, y muy por debajo de naciones europeas, las que superan los 230 litros anuales”.

Según la especialista, el efecto directo es un déficit nutricional, por lo que la Organización Mundial de la Salud recomienda el consumo diario de al menos de tres porciones de lácteos, que puede ser a través de yogurt, queso, leche y otros derivados, lo que equivale a cerca de ½ litro de leche al día.

Por su parte, Consuelo Fuentes, coordinadora del Programa Gracias a la Leche de Consorcio Lechero, destacó la conmemoración de este día como una oportunidad para promover el consumo y relevar a los lácteos como una proteína fundamental. “Celebramos el Día Mundial de la Leche para dar a conocer su rol protagónico en todas las etapas de la vida. Hay una tarea de que Chile sea más saludable y tenemos la meta de lograr que consumamos las tres porciones indicadas por los organismos científicos internacionales y nacionales. Tanto los organismos públicos como privados debemos unirnos para trabajar juntos en este desafío”.

Los beneficios del consumo

La relevancia del consumo de tres porciones diarias se basa en numerosas investigaciones y estudios científicos que han demostrado que los lácteos y sus diversos compuestos protegen frente a problemas del embarazo como la preeclampsia y son un importante aporte para un buen peso y talla del bebé en gestación.

También se ha evidenciado que, consumidos dentro de una dieta balanceada, tres porciones diarias de lácteos ayudan a controlar e incluso reducir el peso, así como a cuidar la salud cardiovascular. Otros análisis han sugerido que el calcio en la dieta tiene beneficios en la resistencia a la insulina, hipertensión, dislipidemia, síndrome metabólico, entre otros.

A nivel mundial, unos 150 millones de familias se dedican a la producción lechera. En Chile, genera 160 mil puestos de trabajo directo y la producción anual alcanza los 2.500 millones de litros, la

que se concentra fundamentalmente en las regiones de Los Ríos y Los Lagos, fomentando la economía rural.

Celebración internacional

El Día Mundial de la Leche fue instaurado en 2001 por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). La idea se basó en la necesidad de crear conciencia pública sobre la importancia nutricional y económica de la leche y los productos lácteos alrededor del mundo. La celebración ha ido creciendo y en 2017 fueron más de 40 países los que conmemoraron esta fecha.

12.5. Anexo 5: reportaje Economía y Negocios de fecha 09.JUL.2018

Chile tiene el mayor consumo en la región, con 11,1 kilos per cápita al año, pero lejos de Europa, con 20 kilos por persona. Queserías han diversificado su mix de productos con más importaciones.

El queso es uno de los productos lácteos más comprados en Chile, al punto que presenta el mayor consumo de la región, con un promedio de 11,1 kilos per cápita al año, aunque lejos de los países europeos, que superan los 20 kilos per cápita.

Según datos de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (Odepa), su elaboración en plantas lecheras suma más de 45 mil toneladas entre enero y mayo, lo que equivale a un alza de 15,7% en comparación con la producción de igual período del año pasado. A su vez, las importaciones acumulaban casi 19 mil toneladas hasta abril. Así, las compras al extranjero han aumentado 27,4% en comparación con igual período de 2017. La variedad gouda representa más de la mitad de las importaciones de queso, con un 58% del total, superando al queso crema y mozzarella .

Según Euromonitor, la comercialización de quesos en Chile alcanzó en 2017 los US\$ 1.634 millones y se espera que las ventas crezcan hasta los US\$ 1.793 millones a 2022, lo que significa un alza de 9,73%.

En Quesos Santa Rosa, perteneciente al grupo francés Savencia, afirmaron que es indiscutible que el consumo de queso está aumentando. "No solo aumenta en cantidad, sino también es cada vez más diversificado en términos de variedades", destacaron. Además de su producción nacional, la firma importa productos desde países como Francia, Italia, España y Suiza.

En la industria indicaron que el mayor consumo de queso se debe al mayor poder adquisitivo, a la influencia de otras culturas, a los programas de cocina en televisión y a la mayor curiosidad de los consumidores.

Desde Odepa afirmaron que "parte importante del aumento en las importaciones de queso gouda en 2017 se explica porque países como Alemania, Holanda y Nueva Zelandia ofertaron bajos precios, probablemente por una mayor disponibilidad de stock , lo que ocurre con cierta frecuencia". Agregaron que un incremento en las importaciones se traduce en "mayor consumo de queso a precios atractivos, que esperamos estimulen el crecimiento en la demanda para que esto también pueda ser abastecido con producción local".

En Quesería Don Leo, compañía ligada a la familia Ibáñez y originaria del valle del Aconcagua, coincidieron en el "aumento en el consumo y ventas de queso, impulsados por muy bajos precios de las importaciones de quesos tipo gouda -a veces subsidiadas- que hacen que los quesos de

origen nacional muchas veces no puedan competir con los importados". Sostuvieron que esta situación ha causado el quiebre de plantas nacionales y ha llevado a otras a reestructurarse. En la firma manifestaron que trabajan para diversificar su mix de productos con la importación de quesos duros provenientes desde Estados Unidos, donde se asociaron con el productor Arthur Schuman, y desde Alemania.

12.6. Anexo 6: Datos estadísticos

BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL DE CHILE | SIP
80396

leche cultivada en 30,4%, y el yogur en 22,8%. Situación contraria se dio en la producción de leche en polvo y suero en polvo disminuyendo en 6,6% y 15,4%, respectivamente.

Tabla 5. Productos elaborados por la industria láctea, periodo 2010 - 2017.

| Producto | Unidad | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | Variación % |
|------------------------|--------|-------------|-------------|-------------|-------------|------|------|------|------|-------------|
| Leche fluida elaborada | Litros | 366.610.015 | 398.129.752 | 429.134.058 | 213.955.341 | | | | | 17,10% |
| Leche en polvo | Kilos | 82.321.318 | 95.992.924 | 76.900.490 | 35.811.379 | | | | | -6,60% |
| Quesillos | Kilos | 8.349.076 | 9.104.027 | 9.855.863 | 4.943.822 | | | | | 18,00% |
| Quesos | Kilos | 64.558.359 | 89.045.939 | 81.233.509 | 37.122.438 | | | | | 25,80% |
| Yogur | Litros | 198.825.076 | 228.590.121 | 244.234.055 | 120.120.371 | | | | | 22,80% |
| Leche cultivada | Litros | 9.759.929 | 12.314.045 | 12.723.218 | 5.873.152 | | | | | 30,40% |
| Crema | Kilos | 29.436.201 | 29.492.520 | 30.006.444 | 14.985.009 | | | | | 1,90% |
| Mantequilla | Kilos | 21.086.388 | 21.566.297 | 22.591.441 | 11.380.256 | | | | | 7,10% |
| Suero en polvo | Kilos | 29.231.989 | 23.365.489 | 24.716.067 | 9.873.668 | | | | | -15,40% |
| Leche condensada | Kilos | 36.829.099 | 36.302.496 | 40.603.730 | 21.157.808 | | | | | 10,20% |
| Mantequilla | Kilos | 25.378.466 | 20.500.140 | 33.708.617 | 17.467.040 | | | | | 22,80% |

Cuadro 5A*

| Recepción de leche y elaboración de productos lácteos en plantas lecheras | | | | |
|---|-----------|--------------------|--------------------|--------------------------|
| Producto | Unidades | Febrero | | Variación % 2018/2017 |
| | | 2017 | 2018 | |
| Recepción de leche | lt | 383.076.232 | 377.488.859 | -1,5 |
| Elaboración de leche fluida | lt | 64.037.556 | 68.112.317 | 6,4 |
| Leche pasteurizada 3,0 % m.g. | lt | 17.736 | 2.565 | -85,5 |
| Leche pasteurizada 2,5 % m.g. | lt | 3.562.710 | 4.195.210 | 17,8 |
| Leche pasteurizada descremada | lt | 221.745 | 177.907 | -19,8 |
| Leche esterilizada con sabor | lt | 15.685.318 | 15.502.861 | -1,2 |
| Leche esterilizada descremada | lt | 10.124.291 | 12.130.413 | 19,8 |
| Leche esterilizada | lt | 34.425.756 | 36.103.361 | 4,9 |
| Elaboración de leche en polvo | kg | 13.770.221 | 14.533.761 | 5,5 |
| Leche en polvo 28 % m.g. | kg | 510.850 | 921.623 | 80,4 |
| Leche en polvo 26 % m.g. | kg | 5.332.883 | 4.065.395 | -23,8 |
| Leche en polvo 18 % m.g. | kg | 84.581 | 1.137.695 | 1245,1 |
| Leche en polvo 12 % m.g. | kg | 3.354.054 | 5.162.682 | 53,9 |
| Leche en polvo descremada | kg | 4.852.428 | 3.246.366 | -33,1 |
| Quesillos | kg | 3.031.197 | 3.055.991 | 0,8 |
| Quesos | kg | 16.301.447 | 17.940.306 | 10,1 |

Fuente: Elaborado por Odepa con antecedentes de lecheras nacionales.

Tabla 5.- Elaboración de Productos Lácteos*

| Producto | Unidad | Enero-junio | | | Variación 17/16 (%) | Variación 18/17 (%) |
|------------------------------|--------|-------------|-------------|-------------|------------------------|------------------------|
| | | 2016 | 2017 | 2018 | | |
| Leche Fluida | L | - | 213.955.341 | 204.365.398 | - | -4,5 |
| Quesillo | Kg | - | 5.821.822 | 9.943.082 | - | 70,8 |
| Yogur | Kg | - | 120.120.371 | 121.401.247 | - | 1,1 |
| Leche Cultivada o Fermentada | Kg | - | 5.873.152 | 8.692.956 | - | 48,0 |
| Crema | Kg | - | 14.985.009 | 20.180.831 | - | 34,7 |
| Leche Condensada | Kg | - | 21.157.808 | 20.356.299 | - | -3,8 |
| Manjar | Kg | - | 17.467.049 | 18.260.593 | - | 4,5 |
| Leche en Polvo | Kg | - | 36.970.420 | 34.067.628 | - | -7,9 |
| Quesos | Kg | - | 45.317.195 | 53.373.800 | - | 17,8 |
| Mantequilla | Kg | - | 12.060.017 | 15.030.669 | - | 24,6 |
| Suero en polvo | Kg | - | 12.263.868 | 13.506.600 | - | 10,1 |

FEDELECHE con información ODEPA

*Corresponde a información que incluye a la empresa Comercial de Campo SA



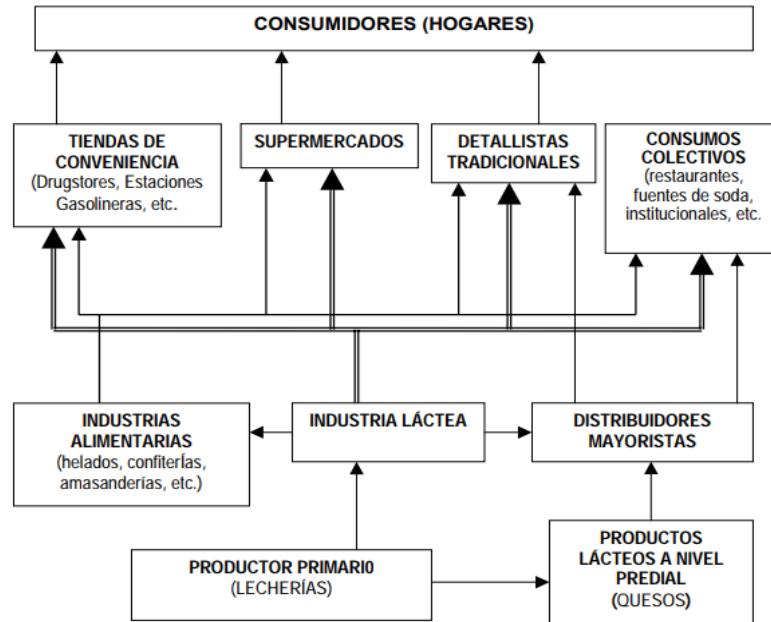
Federación Nacional de Productores de Leche

[Home](#)
[Fedeleche](#)
[Información](#)
[Noticias](#)
[Agenda](#)

region de Los Lagos de 1,5% que equivale a 0,8 millones de litros que se dejaron de recepcionar en junio de 2018.

Respecto a la evolución de la elaboración de productos lácteos entre el periodo enero-junio de 2018 y el mismo periodo de 2017, se registró un mayor crecimiento en la fabricación de quesillo (70,8%), leche cultivada (48,0%) y crema (34,7%), mientras que las mayores bajas se registraron en la elaboración de leche en polvo (-7,9%), leche fluida (-4,5%) y leche condensada (-3,8%).

FIGURA N°5
Representación (Simplificada) de la Cadena de Productos Lácteos para el
Mercado Interno



CUADRO N° 19
Participación de los Supermercados en el Mercado de los Principales Productos Lácteos

| PRODUCTO | UNIDAD | VOL. ANUAL TOTAL DISPONIBLE (*) | VOLUMEN ANUAL SUPERMERCADOS | % DE MERCADO DE LOS SM |
|----------------------------|----------------------|---------------------------------|-----------------------------|------------------------|
| Quesos (industriales) | Ton. | 53.434 | 12.000 | 22,4 |
| Yogurt (todos los tipos) | millones de unidades | 171,0 | 50 | 28,9 |
| Leche Fluida UHT (natural) | Miles de lt. | 182.072 | 72.000 | 39,5 |

FUENTE: Elaborado por los autores en base a sondeo.
 Nota (*): Estimaciones en Anexo N° 3.

De acuerdo a los resultados del sondeo realizado por la investigación de Odepa, los supermercados representan un 22,4 % del volumen total de quesos comercializados en el país. El queso, particularmente el “de fundo”, es un producto que puede elaborarse con bajos niveles de inversión en plantas y equipos, lo que posibilita que exista una relativamente amplia oferta de proveedores alternativos, aunque en general los supermercados trabajan con no más de seis a siete, con diversos niveles de calidad y precio. Las principales marcas son Quillayes, Colun, Dos Álamos, Campo Bueno, Rotunda y Soprole. Solo una cadena tiene marca propia (UNIMARC). La presentación y forma de venta de los quesos es diversa: bloques de entre 8 y 10 kilos, fraccionados en el mesón a solicitud de los consumidores; fraccionados y empacados por los mismos supermercados, en trozos de entre 250 y 500 gr.; trozos, láminas o molido (para pizzas), envasados, en cuyo caso el proveedor lo distribuye en cajas de cartón de 6 a 8 kilos. En todos los tipos, siempre el vendedor entrega su producto directamente en las salas de venta. El margen de comercialización de quesos en los supermercados oscila entre 25 y 30% del precio de venta, excepto en los precios de oferta, donde no hay límites.

12.7. Anexo 7: Entrevistas a establecimientos Restaurantes

Entrevista a Restaurante “El Colo Colo” ubicado en la comuna de Romeral, séptima región

1. ¿El local consume quesos frescos? Y si es así ¿Cuántos compra semanalmente?

Sí actualmente se compran entre 50 y 70 quesos frescos semanales, ya que nosotros servimos colaciones de lunes a viernes y es muy solicitado en las entradas del menú.

2. ¿Qué tipo de queso fresco compra y de que tamaño?

Se compra el queso fresco blanco tradicional de 450 gramos.

3. ¿Cuántos proveedores tiene de queso fresco?

Nosotros tenemos un proveedor, pero en la zona conozco como 3 proveedores.

4. ¿Usted estaría dispuesto a comprar un queso fresco gourmet de alta calidad?

Sí, es una idea novedosa y al cliente le gusta lo saludable, siempre y cuando este a un precio alcanzable.

Entrevista a congregación “Hermanas del Buen Samaritano” ubicada en la comuna de Molina, séptima región

1. ¿La congregación consume quesos frescos? Y si es así ¿Cuántos compra semanalmente?

Por el momento no estamos comprando quesos frescos porque no han venido a ofrecernos, antiguamente consumíamos 100 quesos semanales con despacho a domicilio, ya que la congregación cuenta con aproximadamente 400 pacientes.

2. ¿Qué tipo de queso fresco compra y de que tamaño?

Se compraba el queso fresco tradicional de 500 gramos.

3. ¿Cuántos proveedores tiene de queso fresco?

En su momento contábamos con un solo proveedor.

4. ¿Usted estaría dispuesto a comprar un queso fresco gourmet de alta calidad?

Claramente, si incluye despacho a nuestra institución nosotros estaríamos dispuestos a comprar queso fresco más natural a un precio económico.

Entrevista a Restaurante “Germania” ubicado en la comuna de Molina, séptima región

1. ¿El local consume quesos frescos? Y si es así ¿Cuántos compra semanalmente?

Sí, el restaurante consume aproximadamente 30 quesos frescos semanales.

2. ¿Qué tipo de queso fresco compra y de que tamaño?

El queso fresco tradicional.

3. ¿Cuántos proveedores tiene de queso fresco?

Actualmente un proveedor, pero acá en la zona se conocen como 3 proveedores.

4. ¿Usted estaría dispuesto a comprar un queso fresco gourmet de alta calidad?

Por supuesto, nuestro restaurante es muy conocido por su calidad, por lo tanto, nos interesaría incorporar productos más naturales y gourmet dentro del menú.